

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo y Comunicación Global



TESIS DOCTORAL

**Análisis de la empresa informativa moderna. Del papel al bit : el
caso de Cibeles Group L.L.C.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Juan Pablo Mateos Abarca

Director

Fernando Peinado y Miguel

Madrid, 2018

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**Departamento de Periodismo y Comunicación Global
(Unidad Docente de Empresa Informativa)**



**Análisis de la empresa informativa moderna.
Del papel al bit:
El caso de Cibeles Group L.L.C.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Juan Pablo Mateos Abarca

Director

Dr. Fernando Peinado y Miguel

Madrid, 2018

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Análisis de la empresa informativa moderna.

Del papel al bit: El caso de Cibeles Group L.L.C.



**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR
Juan Pablo Mateos Abarca**

Director
Dr. Fernando Peinado y Miguel

Madrid, 2018
Departamento de Periodismo y Comunicación Global
(Unidad Docente de Empresa Informativa)

©Juan Pablo Mateos Abarca, 2018

Esta versión, impresa y digital, ha sido licenciada bajo las licencias Creative Commons Internacionales 4.0 de Reconocimiento -No Comercial- Sin Obras Derivadas. La cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se realice con fines comerciales, ni se realicen obras derivadas.

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



AGRADECIMIENTOS:

Gracias a todos los que han creído en mí, en que conseguiría este reto.

Gracias a los que me han apoyado en los momentos de dificultades.

Gracias a aquellos que me han acompañado durante este desafío académico.

Gracias de corazón a todos ellos, ellos saben quiénes son.

Gracias a mi familia.

Gracias a mi director de tesis.

ÍNDICE:

AGRADECIMIENTOS:	5
ÍNDICE:	7
RESUMEN:	21
ABSTRACT:	23
BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	25
1. Corpus de la investigación.	25
2. Marco teórico y conceptos.	26
3. Objeto de estudio.	27
4. Objetivos de la investigación.	28
5. Hipótesis de la investigación.	28
5.1 Hipótesis principales:	29
5.2 Hipótesis secundarias:	29
6. Metodología.	30
7. Estructura de la investigación.	33
BLOQUE II: ANTECEDENTES	35
CAPITULO 1: LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL: INFORMAR Y DESARROLLAR.	37

1.1 La empresa informativa digital, los orígenes.	43
1.2 Morfología de la empresa digital moderna.....	48
1.3 Realidad actual de la empresa informativa.....	49
1.4 La realización de la idea empresarial de informar.	55
1.5 Economía de la información y de los medios.....	60
1.6 Estímulos emocionales que potencian el desarrollo.....	65
1.7 Estrategias empresariales.....	67
1.7.1 La generación de nuevos soportes como praxis empresarial.	70
1.7.2 Factores determinantes en las nuevas formas de trabajo.....	73
1.7.3 Gestión de la empresa informativa y liderazgo.	76
1.7.4 Factores extrínsecos de la empresa informativa.	81
1.7.5 Factores intrínsecos de la empresa informativa.	82
1.8 La empresa informativa moderna.	87
1.8.1 La innovación empresarial y el emprendedor.	91
1.8.2 Nuevas formas de desarrollo y producción.	97
1.8.3 Nuevas formas de facturación.	98

1.8.4 Diversificación de riesgos.	103
1.8.5 Búsqueda de ventajas competitivas.....	104
1.9 Fórmulas de crecimiento y financiación.	105
1.9.1 Creación de nuevos desarrollos, soportes y formatos.	113
1.9.2 La investigación, el desarrollo y la participación del cliente.....	115
1.9.3 Modelos integrados y en red en la empresa informativa.....	121
CAPITULO 2: LA CRISIS EDITORIAL	125
2.1 Crisis en los nuevos formatos y soportes.....	127
2.2 Crisis de monetización.....	128
2.3 Crisis de audiencia y publicidad.....	129
2.4 Crisis en los soportes móviles y las redes sociales.	131
2.5 Reinención de sistemas de ingreso y publicitarios.	135
2.6 Nuevos retos y desafíos en un mercado cambiante.	143
2.7 Nuevas formas de concebir el negocio digital.	144
2.8 La reinención empresarial para el nuevo ecosistema.	146
BLOQUE III: EL OBJETO DE ESTUDIO.....	149

CAPITULO 3: CIBELES GROUP L.L.C.	151
3.1 Tipología de las empresas que conforman el Grupo Cibeles.....	154
3.1.1 La Sociedad Limitada.....	155
3.1.1.1 Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada	158
3.1.2 La Sociedad Anónima	159
3.1.3 La personalidad empresarial de Cibeles Group L.L.C.....	161
3.1.3.1 Creación reglamentaria	162
3.1.3.2 Beneficios fiscales	163
3.1.3.3 Responsabilidad personal y de administración	163
3.1.3.4 Anatomía de una compañía de responsabilidad limitada	164
3.1.3.5 Artículos de organización	165
3.1.3.6 Cómo se organiza la L.L.C.	166
3.1.3.7 Disolución y derechos patrimoniales	168
3.2 Cronología empresarial y desarrollos del objeto de estudio.....	169
3.3 La toma de decisiones ante la crisis de las “.COM”.....	174
3.4 Los responsables: C.E.O y C.T.O de Cibeles Group L.L.C.....	177

3.4.1 Entrevista a Joaquín Abad, C.E.O de Cibeles Group L.L.C.	179
3.4.2 Entrevista a Borja Abad, C.T.O. de Cibeles Group L.L.C.	190
CAPITULO 4: ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS	201
4.1 Estructura empresarial de la organización.....	203
4.2 Procedimientos, productos y servicios: Editmaker	204
4.2.1 Cibeles Group L.L.C: Pedagogía para los medios digitales	205
4.2.1.1 Publicidad y Medios en Internet	205
4.2.1.2 Posicionamiento, Usabilidad y Accesibilidad	205
4.2.1.3 C.M.S. para Editores	206
4.2.2 Procedimientos de implantación de Editmaker	206
4.2.3 Protocolos de proyectos editoriales digitales	207
4.3 Investigación y desarrollo de nuevos productos.....	209
4.4 Expansión de clientes.	211
4.5 Capital suscrito y desembolsado y situación empresarial.....	214
CAPITULO 5: ESTRATEGIAS, CRONOLOGÍA Y MOMENTOS CLAVE	219
5.1 La evolución de Editmaker (2000-2017).	220

5.2 Profundización en la estrategia digital.....	222
5.3 La expansión a Latinoamérica y EEUU	223
5.4 Sociedades que conforman el Grupo Cibeles y funciones.....	225
5.5 Expansión de clientes y proceso comercial.....	226
CAPITULO 6: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE EDITMAKER	229
6.1 Definición, evolución e introducción del producto (CMS).....	230
6.2 Proyecto de venta de software propietario por licencia Editmaker	232
6.3 Análisis de entorno: detección de necesidades y oportunidad	233
6.3.1 Especificaciones del producto.....	234
6.3.2 Mercado consumidor.	235
6.3.3. Oportunidad de mercado	236
6.3.4 Ánimo de los consumidores.....	236
6.3.5 Proveedores.....	237
6.3.6 Análisis de la competencia	237
6.3.7 Ventajas y desventajas de los gestores de contenido	239
6.3.8 Comparativa entre Editmaker y otros CMS	242

6.4 Análisis de precios y comercialización.	248
6.4.1 Estudio técnico y programa de producción.	249
6.4.1.1 Costes de personal.	250
6.4.1.2 Infraestructura, costes y contrataciones.	251
6.4.1.3 Matriz de ingresos e ingresos mensuales.	252
6.5 Inversión necesaria.....	253
CAPITULO 7: EL RESURGIR TECNOLÓGICO. NUEVOS PROYECTOS.....	257
7.1 Transformación del grupo aunando desarrollo tecnológico y editorial	258
7.2 Los nuevos productos y desarrollos en el mercado editorial.	261
7.3 La innovación en tecnología editorial, una nueva meta.....	263
7.4 Doopaper, aliado de Editmaker	265
7.5 Doopress, el salto a las markets App Store y Google Play.....	265
7.6 Aplicaciones móviles nativas sincronizadas con Editmaker	272
7.7 Dootablet, la nueva manera de entender la publicidad “responsive”.	273

CAPITULO 8: UNA NUEVA FORMA CONTINENTAL DE TRABAJAR.....	275
8.1 El salto internacional estimula nuevas formas de trabajo.	276
8.2 La teleconferencia y el teletrabajo.	277
8.3 Mantenimiento, atención y venta de los productos digitales.	278
8.4 Los tipos de facturación motivan nuevas formas de contratación.	279
8.5 El volcado de contenidos en horario planetario.	280
8.6 Los complementos al cliente editorial.	282
8.7 La satisfacción del cliente promueve el crecimiento.	284
8.7.1 ¿Qué entendemos por SEO y Page Rank?.....	285
8.7.2 Cursos de Cibeles Group para el equipo editorial	286
CAPITULO 9: LÍNEAS DE NEGOCIO ACTUALES.....	289
9.1 Editmaker, el buque insignia de Cibeles Group.	293
9.1.1 Servidores, Newsletters y Cursos.....	296
9.1.2 Actualización constante.	297
9.1.3 El editor on-line del CMS Editmaker.	298
9.1.4 Programas de Editmaker.	299

9.1.5 La contratación del servicio de Cibeles Group y Editmaker. Servicio integral para editores.....	301
9.1.6 Evolución de Editmaker hasta la versión 6.4.257.....	301
9.1.7 Evolución de Editmaker hasta la versión 6.5.	303
9.1.8 Evolución de Editmaker hasta la versión 7.0 (2010-2017).....	306
9.2 Doopaper, el sistema híbrido papel-digital que complementa a Editmaker.....	307
9.3 Doopress: El PDF enriquecido, en las tiendas de aplicaciones móviles más populares (App Store y Google Play).....	310
9.4 Dootablet, el desarrollo de publicidad exclusivo para sistemas móviles.....	312
9.5 El sistema ADS. El adserver de Cibeles Group para editores.....	316
9.6 El lanzamiento de medios de comunicación digitales generados con Editmaker: Cibeles Group L.L.C. como empresa editorial.....	320
9.7 Aplicaciones móviles nativas sincronizadas con Editmaker	323
CAPITULO 10: CONSOLIDACIÓN DE LOS NUEVOS DESARROLLOS DIGITALES	325

10.1 Nuevas versiones multiplataforma de los desarrollos.	326
10.2 Estrategia comercial unificada.....	326
10.3 Canales de producción e innovación confluyentes.	329
10.4 Nuevos desarrollos editoriales basados en la tecnología y desarrollos unificados.	330
10.5 Mantenimiento y estabilidad.....	332
BLOQUE IV: INVESTIGACIÓN APLICADA	335
CAPITULO 11: DISEÑO, ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	337
11.1 Objeto material y Objeto formal.	337
11.2 Diseño de la investigación.	338
11.2.1 Estructura y metodología de la investigación.	340
11.2.2 Metodología de estudio	340
11.2.3 Selección de editores, directivos y empresas.	343
11.3 Elaboración de la encuesta cuantitativa.	364
11.4 Elaboración de la entrevista cualitativa.	371
11.5 Ficha técnica del estudio.	378

11.6 Perspectiva de la investigación	379
11.7 Análisis y resultados de la encuesta.	380
11.8 Análisis y resultados de la entrevista.....	407
CAPÍTULO 12: CONSIDERACIONES FINALES	461
12.1 Conclusiones sobre los objetivos.....	462
12.2 Conclusiones sobre las hipótesis	464
12.3 Nuevas líneas de investigación.....	466
12.3.1 Primera línea potencial de investigación:.....	467
12.3.2 Segunda línea potencial de investigación:.....	467
12.3.3 Tercera línea potencial de investigación:	468
12.4 Perspectivas de futuro.....	469
I) BIBLIOGRAFÍA:	471
1.- LIBROS CITADOS.....	471
2.- ARTÍCULOS CITADOS, REFERENCIADOS Y CONSULTADOS	472
3.- WEBGRAFÍA.....	491
4.- TRABAJOS DE GRADO Y TESIS CONSULTADAS.	494

5.- FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES RELACIONADAS.....	499
II) GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	511
III) ANEXOS DOCUMENTALES	525
1- ANEXOS AL OBJETO DE ESTUDIO: GRÁFICOS, CUADROS Y DIAGRAMAS	525
1.1 Cronología del Grupo Cibeles.	525
1.2 Reparto de acciones y participaciones del Grupo Cibeles.....	526
1.3 Procesos, desarrollos y sistemas de Cibeles Group.....	533
2- ANEXOS A LA INVESTIGACIÓN APLICADA	553
2.1 Los editores y directivos que han participado en la investigación.	553
2.2 Entrevista completa al C.E.O del Grupo Cibeles, Joaquin Abad.....	554
2.3 Entrevista completa al C.T.O. del Grupo Cibeles, Borja Abad.	569
2.4 Respuestas completas a la entrevista y el cuestionario.	584
3- DOCUMENTOS DE INTERÉS DE CIBELES GROUP L.L.C.	773
3.1 Contrato de prestación de servicios para EDITMAKER.....	773
3.2 Procedimiento de uso de Doopaper (Unificado con Doopress).	778

3.3 Guía tipo para volcado de contenidos del Grupo Cibeles.	785
3.4 Facturas a editores de Cibeles Group, ejemplos.....	790
3.5 Espacio en servidores y alojamiento.....	794
3.6 Contrato entre Cibeles ADS y una agencia de publicidad digital....	797
3.7 Formatos publicitarios de explotación del Grupo Cibeles.	802
3.8 Facturas de rendimiento de publicidad. Adserver Cibeles ADS.....	806
3.9 Certificados del Grupo Cibeles de las estadísticas web de clientes.	815
3.10 Estadísticas de visitas web de clientes del Grupo Cibeles.	817
3.11 Capturas del front-end de clientes de Editmaker.	822
3.12 Capturas back-end gestor de contenidos Editmaker (V.5 a V.7)	828
3.13 Capturas de visionado adaptado para dispositivos móviles (V.5)	873
3.14 Capturas de boletines (Newsletters) con Editmaker (V.7)	875
3.15 Capturas de aplicaciones iPhone generadas para Editmaker.....	882
3.16 Capturas sistema pago de contenidos TPV con Editmaker	887
3.17 Capturas del Área Comercial de Editmaker.	890

RESUMEN:

Cibeles Group L.L.C es un ejemplo paradigmático del devenir de las empresas informativas modernas de las últimas décadas. La empresa ha pasado por todos los estadios empresariales, primero editorial y más tarde digital, y ha necesitado, para adaptarse al ecosistema actual y llegar a desarrollar nuevos productos, de gran innovación, que solicitaban los clientes y consumidores.

La empresa, desde sus primeros años dedicados a la edición, hubo de reinventarse y generar nuevas formas de negocio, productos y servicios para sobrevivir. Su historia es un ejemplo definitorio de las vicisitudes de las empresas informativas españolas y, por qué no, de otros países, en un entorno de mercado voluble, a veces incómodo y, en los últimos años, proceloso y arriesgado.

La burbuja de las empresas “.COM” de los años noventa, la enorme crisis, en duración y profundidad, de principios del siglo XXI y los constantes cambios en los modelos de negocio editoriales y digitales, hacen de Cibeles Group L.L.C un marco de estudio ideal para entender la transformación digital de las empresas informativas actuales.

El estudio de una empresa tan particular como Cibeles Group L.L.C. implica una serie de derivadas y ramificaciones que van más allá del mero análisis de una empresa informativa moderna. Cibeles Group L.L.C es una empresa informativa moderna, que podemos denominar de “ingeniería de software editorial digital”, y que desarrolla plataformas y productos para los medios de comunicación, dando servicio a centenares de empresas informativas. Además, edita sus propios medios nativos digitales y genera un circuito publicitario digital gracias a sus productos editoriales y a los editores a los que presta servicio.

Cibeles Group L.L.C trabaja en tres continentes, haciendo de la globalización una realidad en una empresa informativa y digital española. Asimismo, realiza gestiones de cobros para multitud de empresas españolas y extranjeras y tiene su propia agencia de publicidad digital, que comercializa tanto gracias a sus propios medios digitales, editados por ellos mismos, como a los clientes editoriales digitales a los que da servicio, que se han sumado a esta iniciativa de captación conjunta de ingresos publicitarios.

Esta tesis doctoral se basa en tres pilares, que juntos forman un todo argumentado y relatado, para concluir con la respuesta a una serie de objetivos y discernir el acierto, o equívoco, de las hipótesis planteadas desde sus inicios.

El primer pilar es, pues, el objeto de estudio, esta peculiar empresa con múltiples ramas de negocio y desarrollo. El segundo, una investigación a los editores y

directivos de medios, algunos de ellos clientes de los proyectos digitales de Cibeles Group L.L.C. que a través de sus respuestas y opiniones, en dos modelos metodológicos complementarios: la entrevista interpretativa y la encuesta cerrada, responden a múltiples preguntas sobre cómo viven, vivieron y creen que vivirán la acelerada y, en muchas ocasiones, incierta transformación digital de sus medios, con las nuevas formas de entender el trabajo periodístico, la suscripción, la publicidad y la obtención de ingresos para mantener y generar beneficio en sus empresas editoriales. Estos dos pilares se ven arropados por un tercer pilar, que se expresa en los primeros capítulos y se ha denominado “Antecedentes”, que define el marco teórico de la situación de las empresas informativas de hoy en día. Estos antecedentes ponen en situación las coordenadas reales de las editoriales periodísticas modernas y describen cómo una enorme crisis económica, los nuevos soportes digitales de trabajo y, en suma, un nuevo escenario y paradigma de funcionamiento, han afectado a la forma de entender, construir, desarrollar y elaborar el periodismo actual.

En definitiva, esta tesis es fruto de un arduo trabajo de investigación que propone, mediante la documentación pertinente, entender el presente y el futuro del sector editorial. Y, por otra parte, es el análisis de los productos, métodos y desarrollos de la empresa Cibeles Group L.L.C., como sostén digital de cientos de editores y como editorial digital en sí misma.

Finalmente, un preciso trabajo de investigación de campo configura el estudio de la transformación digital editorial española, por medio de la recopilación de datos y entrevistas a los editores. Esta investigación ha comprendido la interpretación y el análisis, a través de encuestas y entrevistas personales a cincuenta editores y directivos de productos impresos y digitales, de las tendencias de opinión respecto a temas clave del sector y de la empresa informativa editorial española.

PALABRAS CLAVE: medios de comunicación, empresa informativa, aplicaciones, proyectos digitales, apps, periódicos, medios digitales, publicidad, periodismo, empresa, negocio, negocio editorial.

ABSTRACT:

Cibeles Group L.L.C is a paradigmatic example of the evolution of modern media companies in recent decades. The company has gone through all the stages of this type of business: first it was a printing media, after turned into digital, adapting itself to the current ecosystem and having to develop successfully new products of great innovation, requested by their customers and consumers.

The company, from its first years dedicated to editing, had to reinvent itself, generating new ways of business, products and services to survive. Its history is a defining example of the vicissitudes of Spanish media companies and, even of other countries, in a volatile market environment, sometimes uncomfortable and, in recent years, very stormy and risky.

The bubble of the ".COM" companies of the '90, the huge and devastating crisis at the beginning of the 21st century and the constant changes in the printing and digital business models, make of the Cibeles Group LLC an ideal frame of study to be able to understand the digital transformation of media companies in our days.

The study of a company as particular as Cibeles Group L.L.C. implies a series of derivatives and ramifications that go beyond the simple analysis of a modern information company. Cibeles Group L.L.C is a digital publishing software engineering company, which develops platforms, products and services for hundreds of information companies for the media; but, in addition, it publishes its own digital native media and generates a digital advertising circuit thanks to its editorial products and the editors it serves.

In turn, Cibeles Group L.L.C works in three continents, making globalization a reality in a Spanish digital and an informative company. Likewise, it carries out collection procedures for a multitude of Spanish and foreign companies and has its own digital advertising agency, which commercializes thanks to its own digital media, edited by them, and thanks to the digital publishing clients it services, which have joined in this initiative of joint collection of advertising revenue.

This doctoral thesis is based on three pillars, which together form a whole argued and reported, to conclude with the answer to a series of objectives and discern the success, or misperception, of the hypotheses raised since its inception.

The first pillar is, then, the object of study, this peculiar company with multiple branches of business and development. The second, an investigation to editors and media executives, some of them clients of the digital projects of Cibeles Group L.L.C. that through their answers and opinions, in two complementary methodological models: the

interpretive interview and the closed survey, they answer multiple questions about their past, present and future experience which they believe that they will live in this accelerated and, in many cases, uncertain due the stormy digital transformation of their media, with new ways of understanding journalistic work, subscription, advertising and obtaining income to maintain and generate profit in their publishing companies.

These two pillars are covered by a third pillar, which is expressed in the first chapters and has been called "Antecedents", which define the theoretical framework of the situation of media companies today. This background situates the actual coordinates of modern newspaper publishers, and describes how a huge economic crisis, the new digital work media and, in short, a new scenario and operating paradigm, have affected the way of understanding, building, develop and elaborate the current journalism.

In short, this thesis is the result of an arduous work of documentary research, to understand, with the right background, the present and the future of the publishing sector. And, on the other hand, of the analysis of the products, methods and developments of Cibeles Group L.L.C., as a digital support for hundreds of publishers.

Finally, an accurate field research sets the study of Spanish publishing digital transformation, through data collection and interviews with editors. This research has included the interpretation and analysis, through surveys and personal interviews with fifty editors and managers of printed and digital products, of opinion trends regarding key issues in the sector and of the Spanish publishing information company.

KEY WORDS: media management, media, applications, digital projects, apps, informative company, newspapers, digital media, advertising, journalism, journalism newspapers, company, publishing business, business, digital media.

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

La introducción a esta tesis define el corpus de la investigación, el marco teórico, el objeto de estudio, los objetivos de la investigación, las hipótesis -tanto principales como secundarias- la metodología utilizada y la estructura de la investigación.

Esta introducción es entendida como una síntesis de las líneas de trabajo de la tesis doctoral, sin profundizar en cada apartado, pero sí dejando delimitado el campo de análisis que compone la tesis en su conjunto. Su esquema pretende dar las pautas iniciales del contenido de la tesis doctoral y su visión general.

1. Corpus de la investigación.

Como secciones de estudio del caso del Cibeles Group L.L.C. son significativos los nuevos modelos de negocio, los nuevos modelos de monetización, los desarrollos tecnológicos, los nuevos formatos y soportes y la repercusión económica del tránsito digital a proyectos basados en la tecnología móvil. Además, formarán parte del corpus investigador las nuevas formas de concebir la empresa desde el teletrabajo, la internacionalización y la multitarea.

El corpus se articula desde el periódico diario La Crónica de Almería pasando por la creación de Hispano Digital S.L y, finalmente, los procesos globalizados de trabajo y multitarea aplicados por Cibeles Group L.L.C, incluyendo su expansión hacia EEUU y Latinoamérica con la creación o absorción de empresas en Argentina y España.

Tanto el Corpus, como el marco teórico y el objeto de estudio se articulan en torno al crecimiento de Hispano digital S.L., empresa fundada en el año 2000, hasta su expansión empresarial e internacional; convirtiéndose en Cibeles Group L.L.C. en el año 2007, la empresa a partir de la cual surge el caso de estudio, dado que esta empresa, por un lado, expande de forma globalizada y continental la idea empresarial informativa y, por otro, constituye a partir de ese momento la empresa matriz que aglutina a las demás empresas que configuran el Grupo Cibeles.

Esta parte contará con datos financieros clave, derivadas editoriales y avances técnicos e informáticos. Aquí se creará una radiografía de la empresa con nuevos soportes emergentes que aportarán nuevos productos y servicios a la expansión empresarial y a los editores, y en el apartado técnico y empresarial, con formas de producción y desarrollo que mostrarán las diferentes etapas que la empresa objeto de estudio hubo de superar: la explosión y decadencia de las “.COM”, los años de

bonanza, la nueva crisis de los medios y su planteamiento técnico de ahorro de costes, los nuevos productos, soportes y servicios editoriales , etc.

Hispano Digital S.L, la empresa originaria del Cibeles Group L.L.C, nunca ha pedido un crédito a un banco. El capital obtenido para la creación de Hispano Digital S.L., la empresa original que dio lugar a las demás para llegar al Cibeles Group L.L.C, surgió de la venta de la rotativa del diario La Crónica de Almería.

Solo mostrar los métodos de negocio que permiten a una empresa informativa de esta índole no requerir jamás un crédito para conseguir sus objetivos, son una clara argumentación para la realización de la tesis doctoral. El modelo de negocio y de crecimiento exponencial, por cuotas mensuales y por volumen de clientes, es analizado de forma pormenorizada. Además, se añade la aportación al crecimiento de la empresa de grandes medios de la época, la evolución y el desarrollo de nuevas tecnologías y soportes y la expansión internacional de la empresa española matriz a las filiales en EEUU y Argentina, con su crecimiento y evolución.

Así mismo, forman parte del corpus de estudio las diversas empresas que conforman el entramado empresarial del Cibeles Group L.L.C, que se compone de Cibeles Group LL.C, con sede social en Miami; Hispano Digital S.L., Pressellers S.L., Gestión de Cobros Cibeles S.L. y El Caso S.L, las cuatro con sede en España, y Digital Orión S.A, ubicada en Mendoza, Argentina.

2. Marco teórico y conceptos.

El Marco Teórico, que se desarrolla en el bloque II: “Antecedentes”, tiene como misión delimitar el contexto pasado, presente y las previsiones futuras de los nuevos medios y la empresa informativa moderna y ha tenido como base varios libros clave sobre empresa informativa. Las publicaciones “clásicas” de los últimos veinte años, dan a entender lo sucedido en el sector editorial en las últimas décadas, e incluso más allá, y son las vigas maestras académicas, teóricas y prácticas sobre las que se sustentan conceptos esenciales y claves para entender la situación actual de la empresa informativa objeto de estudio de la tesis (Tallón, 1992; Lavine & Wackman, 1992; Población & García-Alonso, 1997; Iglesias & Verdeja, 1997; Nieto e Iglesias, 2000; Arrese, 2003; Aguado et al, 2008; Mateos, Bergés y Sabater, 2009; Picard, 2012; Yuste & Cabrera, 2014; Núñez Fernández, Peinado & Pérez Serrano, 2015)

Sin embargo, y debido a la gran velocidad de los avances editoriales digitales, apoyarse en artículos científicos actuales y de temprana edición, de gran variedad e interés, ha sido obligado. Esta visión académica y empresarial de los artículos

científicos que indican las últimas tendencias del periodismo digital aporta una mayor precisión en la situación de los medios y desarrollos digitales de la actualidad que los libros teóricos convencionales, que requieren largos periodos de elaboración, investigación y edición y que, dada la acelerada evolución de las tendencias digitales modernas, pueden quedar obsoletos incluso antes de su lanzamiento. Por ello, los artículos científicos actuales han sido una seña de identidad documental en el marco teórico a lo largo de la tesis doctoral.

Además, se han tenido en cuenta gran cantidad de fuentes documentales, páginas web, trabajos de grado y otras tesis de temática transversal o paralela, de gran interés para la investigación, como se muestra en la “Bibliografía y Referencias”.

3. Objeto de estudio.

Cibeles Group L.L.C es un ejemplo paradigmático del devenir de las empresas informativas modernas en los últimos años. La empresa ha pasado por todos los estadios que un proyecto, primero editorial y más tarde implicado en el desarrollo e ingeniería de software digital editorial, ha necesitado para adaptarse al ecosistema actual y llegar a desarrollar nuevos productos con éxito y de gran innovación, que solicitan los clientes, editores, anunciantes, lectores y consumidores del sector editorial moderno.

La empresa, desde sus primeros años dedicados a la edición como Hispano Digital S.L, hubo de reinventarse y generar nuevas formas de negocio, productos y servicios para sobrevivir. Su historia es un ejemplo definitorio de las vicisitudes de las empresas informativas españolas y, por qué no, de otros países, en un entorno de mercado voluble, a veces incómodo y, en los últimos años, proceloso y arriesgado.

La burbuja de las empresas “.COM” a finales de los años noventa y comienzos del siglo XXI; la enorme crisis, en duración y profundidad, de principios del siglo XXI y los constantes cambios en los modelos de negocio editoriales y digitales, hacen de Cibeles Group L.L.C un marco de estudio ideal para entender la transformación digital de las empresas informativas de nuestros días en España.

Por ello, la investigación se apoya en las respuestas de cincuenta editores y directivos editoriales era una necesidad para contrastar y definir el pulso del mercado y las opiniones de aquellos que han vivido, en carne propia, la evolución del sector editorial de las últimas décadas.

Estos editores, con su experiencia, bagaje y vicisitudes, ofrecen un estudio de campo

ideal para conocer la transformación digital editorial en España desde el punto de vista de sus protagonistas principales como generadores de contenido.

4. Objetivos de la investigación.

Los objetivos principales son cinco, y se enmarcan entre el objeto de estudio y la investigación aplicada, para obtener respuestas claras sobre si estas metas se cumplen o, de otro modo, son erróneas en su concepción.

O.P.1.- Verificar que la facturación en otros países permite nuevas formas de fiscalización legal más beneficiosa para la empresa digital informativa moderna.

O.P.2.- Confirmar que los cambios de hora planetarios, con sedes en diversos países, y la contratación de equipo cualificado a nivel intercontinental, permiten beneficios a la empresa digital moderna; globalizando los servicios ofrecidos a menor coste e internacionalizando la plantilla.

O.P.3.- Demostrar que para la captación de nuevos clientes el “boca a boca” funciona cuando los productos y servicios ofertados tienen calidad y, a su vez, el mantenimiento y soporte de los clientes es satisfactorio.

O.P.4.- Deducir que la externalización de los servicios para el cliente genera altos beneficios a la empresa informativa digital y cubre una necesidad a las editoriales donde se aplican, resolviendo tareas internas que pueden ser subcontratadas, permitiendo con ello a las editoriales centrarse en una labor editorial e informativa de mayor calidad (el volcado manual de contenidos del papel impreso a la web, por ejemplo, es una de esas tareas, teniendo en cuenta los cambios horarios entre continentes).

O.P.5.- En el plano digital de las empresas informativas, llegar a la conclusión de que las plataformas de publicidad digital conjunta para los clientes editoriales son una posibilidad de negocio. La unión de las pequeñas y medianas editoriales aumenta la difusión y audiencia necesaria para obtener publicidad de agencia y programática, mucho mejor pagada que a una editorial digital en solitario con un tráfico reducido.

5. Hipótesis de la investigación.

Las hipótesis planteadas en la tesis doctoral se han dividido en dos categorías, en función de su relevancia para el estudio. Esta división ha sido subjetiva y objetiva. Subjetiva porque graduar la importancia de una hipótesis tiene algo de intuición; objetiva porque las hipótesis secundarias, en nuestra opinión, son de menor relevancia

para el ecosistema de la empresa informativa, y por ello pueden ser consideradas menos cruciales en su respuesta, a la hora de confirmar o desmentir determinadas tendencias de opinión del editor moderno, que es, al fin y al cabo, el que sustenta el mercado editorial actual.

5.1 Hipótesis principales:

H.P.1.- El I+D y la creación de nuevas áreas de negocio ayudan al crecimiento, expansión y mantenimiento de la empresa informativa: Editmaker, Doopaper, Doopress, Dootablet... (Todos ellos desarrollos de Cibeles Group L.L.C.).

H.P.2.- Los soportes emergentes actuales no implican necesariamente una rentabilidad óptima o generan un retorno de inversión menor de lo esperado.

H.P.3.- El teletrabajo es imprescindible en la empresa informativa y tecnológica moderna. El uso multi-horario con delegaciones en varios continentes permite menores costes de contratación, gracias al cambio de moneda y, además, un servicio de atención 24 horas nacionales, por medio de los diferentes usos horarios intercontinentales

5.2 Hipótesis secundarias:

H.S.1.- Los grandes clientes en un número reducido (altos ingresos de pocos clientes) son pies de barro de la empresa informativa. A mayor número de clientes de bajo ingreso periódico se aumenta la estabilidad de la empresa y estos ingresos, constantes y mensuales, permiten la inversión en nuevas áreas de negocio y de investigación y desarrollo (I+D).

H.S.2.- La oferta de servicios añadida a las empresas informativas (servicios adicionales, predefinidos automatizados) fideliza a los clientes editoriales y evita recursos internos a las empresas informativas que son clientes, pudiendo dedicarse a la labor esencial de informar y al periodismo de calidad. Se entiende por servicios adicionales: el tiempo, parrilla de televisión, pasatiempos, horóscopos etc...

H.S.3.- Los socios para la creación y sostén de la empresa informativa son importantes, pero en situaciones de crisis e incertidumbre los socios pueden desligarse del proyecto y dar nuevas oportunidades a la empresa, con nuevos socios, y crear nuevas líneas de negocio no contempladas, generadas por la situación cambiante, o frenar determinados proyectos definidos anteriormente.

H.S.4.- La creación de impactos robotizados en los portales digitales de las empresas editoriales clientes genera bajo valor y son difíciles de controlar. Las IPs, de otros

países son un freno a la facturación publicitaria digital porque las agencias solo contemplan IPs generadas desde máquinas españolas.

H.S.5.- En el soporte al cliente, el sistema de respuesta humana directa por diferentes canales de comunicación (teléfono, correo electrónico, chat, reuniones), funciona mejor que el sistema de tickets por horas de trabajo, que es frío y distante y no satisface al cliente en la misma medida.

H.S.6.- La venta requiere del factor humano para funcionar. El cliente no se consigue a distancia. La venta online de desarrollos tecnológicos para clientes editoriales es reducida e incompleta. La toma de contacto directa con el cliente es importante.

H.S.7.- El I+D+I es el “flotador” de las empresas informativas modernas. Sin inversión y desarrollo en nuevos productos innovadores y de alta demanda de mercado, la empresa informativa moderna tendrá muy complicado subsistir.

6. Metodología.

Señalar, en primer lugar, el carácter interdisciplinar de nuestro ámbito de estudio. Se usarán diferentes metodologías en función del capítulo, índice o zona de investigación de la tesis.

La meta de la investigación se fundamenta en la extracción de inferencias descriptivas o explicativas, sobre la base de la información empírica obtenida acerca del entorno empresarial, social y económico en el que se va situando Cibeles Group L.L.C y sus filiales nacionales e internacionales, desde sus orígenes hasta nuestros días.

Se analizarán y concretarán los objetivos anteriormente planteados, con la pretensión de definir cuáles son los elementos que han condicionado la evolución de la empresa informativa del siglo XX al XXI.

La tesis se desarrollará sobre el principio metodológico, que parte del análisis y se establece a partir de la observación y el estudio de campo para la adquisición de conocimiento, siempre en el ámbito de las Ciencias Sociales.

La investigación científica usará métodos explícitos, codificados y públicos para analizar datos, cuya fiabilidad podrá ser valorada por medio del contraste de la información.

Se llegará a conclusiones a partir de resultados concretos sobre circunstancias específicas, que se acometerán en la investigación y se irán reconduciendo en función de cómo se produzcan los resultados previos.

En cuanto a metodologías específicas, serán las básicas de las ciencias sociales aplicadas:

M1.- Se aplicará el Método Fenomenológico.

M2.- Se utilizará el Método Histórico.

M3.- Se analizará una parte del corpus de investigación a partir del Método Estructural.

Se interpretarán los datos para obtener ideas basadas en la experimentación y la observación; dando valor argumental a los datos a través del razonamiento, teniendo en cuenta el concepto hermenéutico para una buena interpretación de las partes subjetivas.

Revisión de Tesis Doctorales relacionadas con el ámbito de estudio, bibliografía y metodología destinada a tal efecto:

- Restituto Sierra Bravo. *Técnica de Investigación Social: Teorías y Ejercicios*. Ediciones Paraninfo, S.A. ISBN: 9788428324298.

(Ver Bibliografía Anexa al final de la tesis. PUNTO I. Capítulo 1. Sección “Libros Citados”).

- Trabajos de Grado y Tesis Consultadas.

(Ver Bibliografía Anexa al final de la tesis. PUNTO I. Capítulo 3. Sección “Trabajos de grado y tesis consultadas”)

Encuestas de investigación:

M1. Entrevista interpretativa abierta a los editores de la Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas (A.E.E.P.P) y editores y directivos clave de otros grupos mediáticos, individuales o corporativos; así como editores que, por su contexto, periodicidad, ámbito de contenidos, temática, sector, soportes y canales se han considerado óptimos para el proceso de investigación.

M.2 Encuesta cerrada por cuestionario a los editores y directivos seleccionados.

Una vez realizado el trabajo de investigación se contará con:

- Datos de la entrevista interpretativa.
- Interpretación de las opiniones.
- Datos de la encuesta cerrada.
- Interpretación estadística de la encuesta.

- Análisis de resultados y cruce de datos para obtener las conclusiones necesarias respecto a las hipótesis y objetivos planteados.

Los datos de las encuestas de opinión han sido analizados y sus resultados forman parte del campo de estudio de la tesis, de las investigaciones y de las conclusiones

Así pues, el análisis cuantitativo formará parte del estudio central del presente trabajo, centrado en la aproximación teórica y práctica al objeto de estudio y el contexto en el que se ubica, para derivar hacia las conclusiones particulares y los objetivos generales planteados.

Se trata de proceder a la investigación de forma gradual: desde lo más conocido a lo menos conocido (de lo general a lo particular), de forma que haya conexión entre los distintos apartados para llegar a conclusiones válidas.


Otros medios:

- El análisis del contenido de la tesis contará con: citas, consultas, referencias personales y entrevistas, conversaciones y demás material resultante de cuantos protagonistas e interesados se puedan alcanzar a lo largo de la investigación de campo y que tengan especial relevancia para la investigación.
- La revisión documental para generar un corpus teórico acorde a la investigación, la observación como objeto de estudio de la compañía Cibeles Group L.L.C, incluyendo los desarrollos editoriales digitales generados, la radiografía de las empresas creadas y sus ramificaciones, el análisis de la expansión internacional de la empresa, el histórico de acontecimientos y estrategias empresariales y la disección de los métodos de producción, edición y desarrollo, han sido pilares básicos de estudio a lo largo de esta tesis doctoral.
- La creación de diagramas, figuras, cuadros e imágenes para mostrar, de forma visual y precisa, los diferentes métodos de producción de la empresa objeto de estudio, Cibeles Group L.L.C. y sus formas de trabajo, dinámicas de desarrollo, estructuras jurídicas y tareas empresariales. Los gráficos son esquemas generados a partir del análisis de la empresa y evolucionan a lo largo del tiempo en función de las diferentes sinergias de funcionamiento, los desarrollos de software digital editorial y la evolución estructural, a través de los años, de las diversas empresas que han desarrollado diversas tareas, tanto empresariales como de capital humano.

7. Estructura de la investigación.

La estructura de la tesis se ha basado en unas fechas que, por fases, han ido definiendo el devenir de la investigación. Estas fases se han ido cumpliendo con pequeñas desviaciones por necesidad, interés o requerimientos de otras fases.

La investigación ha seguido un método basado en los requerimientos, de lo general a lo particular, creando un corpus de investigación lógico y coherente. Las fases y la tesis tuvieron una fecha de comienzo y otra de final, marcadas y cumplidas con variaciones necesarias por el elevado número de datos para los análisis finales.

				
Nombre	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración	ID
FASE I	15/10/15	8/02/16	79	8
• Presentación del Compromiso Documental	15/10/15	8/02/16	79	11
• Investigación y selección del objeto de la tesis.	15/10/15	8/02/16	79	12
• Reuniones con el director de tesis	15/10/15	8/02/16	79	122
• Inscrición del título de la tesis	15/10/15	8/02/16	79	13
• Entrevistas a directivos de Cibeles Group L.L.C.	15/10/15	8/02/16	79	123
FASE II	9/02/16	16/05/16	70	1
• Cursos de formación, eventos, seminarios.	9/02/16	16/05/16	70	14
• Preparación y desarrollo del Plan de Investigación.	9/02/16	16/05/16	70	15
• Documentación, selección bibliográfica.	9/02/16	16/05/16	70	17
• Recopilación bibliográfica y resumen de actividades	9/02/16	16/05/16	70	18
FASE III	17/05/16	5/09/16	79	2
• Reuniones para analizar principales objetivos	17/05/16	5/09/16	79	19
• Definición metodológica por apartados	17/05/16	5/09/16	79	20
• Investigación en las líneas de trabajo definidas	17/05/16	5/09/16	79	21
• Análisis del contenido recopilado.	17/05/16	5/09/16	79	22
• Diseño de la investigación de campo.	17/05/16	5/09/16	79	23
FASE IV	6/09/16	3/03/17	124	3
• Primer estudio de campo.	6/09/16	3/03/17	124	34
• Encuesta abierta a los editores de la A.E.E.P.P	6/09/16	3/03/17	124	24
• Analisis de resultados	6/09/16	3/03/17	124	25
• Comprobación de datos obtenidos.	6/09/16	3/03/17	124	26
• Filtrado de datos y conclusiones.	6/09/16	3/03/17	124	27
• Confrontación líneas de trabajo y resultados	6/09/16	3/03/17	124	29
• Segundo estudio de campo.	6/09/16	3/03/17	124	35

• Encuesta cerrada a los editores, incluido A.E.E.P.P y otros	6/09/16	3/03/17	124	102
• Análisis de resultados.	6/09/16	3/03/17	124	37
• Cruce y filtrado de datos y conclusiones.	6/09/16	3/03/17	124	38
• Confrontación de líneas de trabajo y resultados.	6/09/16	3/03/17	124	39
• Adaptación de primer análisis de contenido	6/09/16	3/03/17	124	40
FASE V	6/03/17	3/07/17	85	4
• Control de investigación del objeto de estudio	6/03/17	3/07/17	85	41
• Investigación de datos sobre metodologías definidas.	6/03/17	3/07/17	85	42
• Edición de capítulos por apartados.	6/03/17	3/07/17	85	43
• Elaboración según índice temático.	6/03/17	3/07/17	85	44
• Entrevistas, reuniones, citas y referencias	6/03/17	3/07/17	85	45
FASE VI	4/07/17	1/09/17	43	5
• Edición y generación de resultados	4/07/17	1/09/17	43	47
• Creación de tablas y gráficos adaptados a resultados	4/07/17	1/09/17	43	48
• Interpretación y análisis de datos	4/07/17	1/09/17	43	49
• Recopilación y edición de datos.	4/07/17	1/09/17	43	50
FASE VII	4/09/17	15/12/17	71	6
• Revisión del avance de la tesis.	4/09/17	15/12/17	71	51
• Edición de contenidos según índice temático.	4/09/17	15/12/17	71	52
• Recopilación de audios, conversaciones y material.	4/09/17	15/12/17	71	53
• Compilación de resultados y estructura.	4/09/17	15/12/17	71	55
• Reuniones finales con director de tesis.	4/09/17	15/12/17	71	56
• Revisión completa de la tesis y comprobación de datos..	4/09/17	15/12/17	71	57
• Entrega y subida de la tesis final en PDF.	4/09/17	15/12/17	71	58

Entre estas fases se fueron realizando, a su vez, las diferentes horas y días de formación, investigación y edición, necesarios para el cumplimiento del programa, junto a la publicación de tres artículos científicos en diferentes revistas: ICONO14, DERECON y CIEG (Centro de Investigación de Estudios Gerenciales).

Al final, el número de horas formativas acumuladas supera las cuatrocientas, entre los diferentes grupos temáticos requeridos en la investigación, para el cumplimiento de las horas formativas de la tesis. Estas horas, todas ellas certificadas, incluyen cursos, eventos, comunicaciones (tanto recibidas como impartidas), charlas, congresos, artículos científicos publicados en revistas de alto Score y otras presentaciones, conferencias y cursos formativos y/o académicos.

Algunas de las fases se superpusieron en el tiempo, dado que se trató de una estructura inicial que ha requerido adaptaciones según el devenir de la tesis. Estos cambios fueron surgiendo a medida que la tesis doctoral fue tomando cuerpo y necesitando, de forma transversal, incorporar nuevos datos, tareas, tablas, gráficos o contenidos. No obstante, el cumplimiento íntegro del proyecto fue realizado acorde con las fechas previsibles.

BLOQUE II: ANTECEDENTES

En este segundo bloque se pretende delimitar el entorno de mercado, en el que el objeto de estudio dirime un contexto válido para enfocar los objetivos e hipótesis planteadas y el análisis de la transformación editorial digital en España. Estos antecedentes evocan no sólo el pasado más reciente de la empresa informativa, sino el nuevo ecosistema en el que el periodismo ejerce su labor, y los cambios y evolución que ha tenido la manera de producir y transmitir contenidos en el periodismo impreso y digital en las últimas tres décadas.

Sin duda, la llegada de Internet ha sido un antes y después en todos los sectores. En el caso del periodismo y las empresas informativas que lo desarrollan, este cambio ha sido aún más profundo si cabe, por las novedosas derivadas y repercusiones que generan los nuevos canales de información.

Tras siglos de periodismo impreso convencional, basado en la pasta de árbol tratada, con sus diferentes tipos de papel, gramaje y barnizado, en los que los avances eran industriales y la tecnología cambiaban en la manera industrial de reproducir los textos e imágenes sobre el papel (Rotativas, imprentas, fotomecánicas, linotipias...), en sólo unos años decenas de nuevos actores, digitales y tecnológicos, han llegado al mercado con una evolución que, muchas veces, ha desbordado al editor de siempre.

Los antecedentes al objeto de estudio ofrecen una visión amplia y precisa de la situación del mercado editorial en España y otros países desarrollados. Así mismo, los cambios en la morfología de la empresa informativa, en la forma de información y de la economía de los medios, han propiciado nuevos estímulos emocionales que potencian el desarrollo, nuevas estrategias de mercado en función de los nuevos soportes, nuevas formas de gestionar y de innovar y nuevas maneras de producir y desarrollar la empresa informativa.

CAPITULO 1: LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL: INFORMAR Y DESARROLLAR.

Para definir un marco teórico óptimo y un proceso válido de análisis del objeto de estudio, y más en el caso de la empresa informativa, es necesario, sin duda, entender cómo se define la empresa informativa. Las definiciones de empresa informativa son variadas y dependen de la perspectiva desde la que se aborda su definición y sus características. Sin embargo, la naturaleza de la empresa informativa, y en concreto en el caso a abordar, nos acerca a una empresa informativa moderna que ha transformado su mensaje impreso en nuevos canales y formas de comunicar, y el objeto se concreta en una entidad jurídica con unas funciones, procesos, naturaleza y específicos.

Entendemos a la empresa informativa como una entidad que tiene por objeto la producción y distribución de mensajes que pretenden informar, entretener y, en ocasiones, persuadir. A nivel elemental, las empresas que tienen como objeto las informaciones son similares a cualquier otra empresa, producen y distribuyen un producto (los mensajes) y, a continuación, para vender ese producto, seleccionan audiencias y desarrollan estrategias de mercado, promoción y venta para llegar a esas audiencias (Lavine y Wackman, 1992).

Los avances tecnológicos, han tenido tres efectos:

- 1- Se han eliminado categorías enteras de trabajadores especializados en tareas que antes eran necesarias, dando lugar a que el periodista tenga mayor control sobre la información que genera, sobre todo en las empresas que explotan medios exclusivamente digitales.
- 2- Los cambios han provocado que se generen nuevas categorías de trabajadores altamente especializados, como programadores o técnicos informáticos.
- 3- Los avances y desarrollos tecnológicos han ampliado las posibilidades para que las personas menos experimentadas y con menor capacidad financiera emprendan su propio negocio en el campo de la comunicación (vídeos, informática, autoedición etc...) (Lavine y Wackman, 1992).

Ha de tenerse en cuenta esta definición en su contexto, dado que, por la fecha de edición de este libro, es oportuno destacar que el principio de los años noventa es el inicio del punto de inflexión hacia un cambio irrevocable en las empresas informativas. Un cambio de enorme calado en profundidad, extensión y maduración, que provoca una reinvencción de las empresas informativas modernas, y que dicha definición,

siendo válida en esencia, dista mucho de lo que son las empresas informativas de hoy en día.

Nuevos dispositivos, Internet, nuevas formas de trabajo, nuevas estructuras y nuevos canales de comunicación han hecho cambiar invariablemente los métodos y las formas de producción y difusión

En cuanto al tipo de medios de comunicación, los impresos incluyen periódicos, revistas, publicaciones comerciales y prensa gratuita, envío directo de publicidad, catálogos, pero este proceso va mucho más allá desde hace más de una década. Internet ha cambiado la forma de desarrollar, producir y distribuir la información, y con las redes sociales, el uso y tratamiento del video y la información multimedia y los nuevos soportes como las aplicaciones móviles, tienen otra manera de entender la comunicación, transmitirla y elaborarla.

Se puede entender el proceso desarrollado por la empresa informativa moderna como un cambio paulatino, a veces acelerado y siempre impredecible y de dudosos resultados. Sin duda el modelo evolutivo de acierto-error es un axioma utilizado por todas las empresas que generan medios, y estos, una vez puestos a la tarea, analizan cada resultado para redirigir sus esfuerzos y rehacer sus desarrollos hasta dar con un modelo productivo y evolutivo prometedor. El proceso de avance de los medios en este proceloso contexto es como un campo de minas plagado de posibles fracasos y, muchas veces, unos medios copian a otros las formas de hacer las cosas cuando estas han resultado exitosas.

Informar y desarrollar es hoy en día, y como dice el director de desarrollo de Cibeles Group L.L.C, durante su entrevista para este trabajo, Borja Abad (Bloque III, apartado 6.5.2), una apuesta de riesgo. No solo por las dificultades que ha puesto la crisis económica y la difícil financiación de las empresas, sino también porque la creación de nuevas empresas informativas incluye un plus de incertidumbre, desconocida hace décadas, pero que ahora se muestra en su máxima expresión.

Aun cuando crear una empresa digital a día de hoy requiere menos recursos, costes y gastos que las antiguas empresas basadas exclusivamente en el papel, también es cierto que el exceso de competencia y oferta, los bajos ingresos por la publicidad exclusivamente digital y cuantificada desde una perspectiva de usuarios, visitas y páginas vistas y las dificultades para obtener audiencias razonables son obstáculos muchas veces insalvables para gran parte de ellas, que consiguen los beneficios mínimos para seguir funcionando (si los consiguen) y todo ello afecta a la estructura completa de la empresa; desde bajos salarios, debidos a los reducidos ingresos, hasta una precariedad empresarial que puede abocarlas al cierre a medio plazo.

Encontramos definiciones posteriores sobre empresa informativa que se fundamentan en definiciones económicas clásicas como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, que tienen en cuenta diversas perspectivas: economicista, humanística, social, jurídica y, finalmente, un enfoque holístico, y se llega a la conclusión de que “la empresa informativa se constituye con el objetivo de producir y distribuir distintos enfoques periodísticos dirigidos a informar, crear opiniones o entretener a un público heterogéneo” (Núñez Fernández, Peinado y Pérez Serrano, 2015).

La diferencia con otras empresas se basa en el producto que producen, que es un bien inmaterial como la información. Para ello desarrollan estrategias de mercado y segmentan sus públicos con el propósito de vender y distribuir su producto y el de terceros (en el caso de la publicidad) a públicos y/o anunciantes para obtener beneficios.

La tecnología ya juega un papel fundamental, tanto en la producción como en la distribución, y precisa de un capital humano intelectual, dado que la elaboración del producto no es posible solo con medios manuales o mecánicos,

Es interesante la ampliación en la definición de esta nueva definición de empresa informativa, que pone el énfasis en la tecnología, teniendo en cuenta que la elaboración de su trabajo, en contraste con el de Lavine, y Wackman, se realizó varios años después, cuando Internet ya estaba aposentada como la plataforma y escaparate supremo de mostrado, distribución y elaboración de la información.

La sociedad de la información es definida como “un estado de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y administración pública) para obtener y compartir cualquier información instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera” (Castells, 1998). Pero también se trata de “una sociedad postindustrial que crece y se desarrolla alrededor de la información y que aporta florecimiento general de la creatividad intelectual humana, en lugar de un aumento del consumo material” (Masuda, 1984).

Es interesante observar que estas dos definiciones sitúan un contexto desconocido hasta hace unas décadas y las empresas, como miembros de la sociedad de la información, realizan sus transformaciones para cubrir nuevas demandas de información y contenidos. Desde este prisma, las empresas se configuran como piezas maestras de la transformación y, al estar integradas por ciudadanos, forman una de las vigas maestras de la evolución y el desarrollo social.

En el caso de la empresa informativa, con sus particularidades, los axiomas de la sociedad de la información se cumplen de igual modo, añadiendo el concepto

“globalización” a los factores que forman la sociedad de la información. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define globalización, en su acepción cuarta, como “el proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos la tendencia de los mercados y de las empresas a entenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”¹. Por ello, las empresas, presentes en la sociedad de la información, que basan su negocio en la comercialización de los contenidos, aprovechan las posibilidades que ofrecen las TIC para mejorar su oferta, reducir los costes de producción, ampliar el mercado potencial e incrementar los ingresos finales.

Los trabajos de Javier Díaz Noci y Koldo Meso (1999), establecen cinco causas de la aparición de los nuevos medios digitales, lo que supone la creación de nuevas empresas o la ampliación del abanico de canales y productos en las empresas clásicas:

- La necesidad de los medios de incrementar sus audiencias.
- El incremento de la información y de servicios que escapan a los medios tradicionales.
- La diversificación de los objetivos empresariales del sector de los medios.
- La escasez del papel y
- Los avances técnicos en el campo de la informática

Respecto a la elaboración de la información Xosé Soengas (2003) tiene unos criterios que, aun siendo de hace más de una década, siguen siendo válidos hoy en día para los departamentos, ya sea digitales o impresos, de creación y transmisión de contenidos en las empresas informativas.

- Actualidad-novedad
- Proximidad de su repercusión en el entorno inmediato.
- Relieve o importancia de la persona, institución o lugar.
- Interés mayoritario-cantidad de afectados.
- Transcendencia o continuidad.
- Originalidad, primicia, investigación propia y las exclusivas.
- Conflicto.
- Lo extraordinario o llamativo.
- Disponibilidad-accesibilidad.
- Interés humano, curiosidad, emotividad.

¹ <http://dle.rae.es/?id=JFCXg0Z>, consultado el 5 de febrero de 2018.

- Morbosidad
- Presiones externas.
- Peculiaridades del medio.

Es evidente que “se debe repensar la propia estructura de los medios para alojar a estos, ya considerados ciberciudadanos, que tienen suficientes conocimientos para hacerse valer en la red de redes” (Zamarra, 2000), si bien “la necesidad de reinventar el periodismo, con su adaptación a esta nueva forma de acceso, a las nuevas rutas de la información y en cómo se forma, es dónde está la clave del éxito o fracaso de los nuevos medios” (Oliva Marañón, 2014).

Se puede entender la empresa informativa como una necesidad surgida de una demanda y una ciencia que analiza, prepara y define a los futuros editores. Desde estos dos puntos de vista se concibe la idea de informar (y ser informado) y desarrollar, por medio de una aventura empresarial, cuyo éxito dependerá de muchos factores.

La empresa informativa como forma de aprendizaje es un conocimiento científico de carácter específico que se viene impartiendo en Ciencias de Información desde 1971, su idea es facilitar el ejercicio del periodismo profesional. Sus contenidos facilitan saberes básicos sobre el funcionamiento de las empresas informativas, que incluye la interpretación crítica de la realidad de la industria de la comunicación; sector que ha alcanzado gran protagonismo en la sociedad actual y Global de la Información, en la que la aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información (TIC) pueden transformar decisiones empresariales que afectan a la ciudadanía, en su capacidad de elección y opinión en libertad.

Además, la aplicación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación afecta, entre otros marcos de actuación, a saberes organizacionales y de la gestión del conocimiento.

El conocimiento de esta materia permite desarrollar una buena preparación técnica y profesional, analizando procesos de gestión y de toma de decisiones en los diferentes medios de comunicación. (Peinado, Fernández Sande, Ortiz Sobrino y Rodríguez Barba, 2011).

La empresa informativa como disciplina de conocimiento es y ha sido la base de muchos editores digitales del mercado actual. La idea de concebir y desarrollar una empresa informativa parte de una necesidad del profesional de la información de sentirse desarrollado en su formación, y obedece a variados intereses, desde la pura necesidad de crear negocio y riqueza hasta valores más humanistas y filosóficos, como la vocación, la búsqueda de un futuro profesional acorde con las expectativas

generadas durante la etapa formativa, la pretensión de dejar una impronta personal en la sociedad y otras ideas que configuran el nacimiento de un editor de una empresa informativa moderna.

Sin duda, la creación de un proyecto empresarial informativo siempre ha tenido las mismas razones y consecuencias, pero la empresa informativa digital moderna tiene unas características propias que definen un nuevo marco de estudio y actuación.

Editar revistas o periódicos era antes de la era digital una idea poco atractiva por las grandes inversiones necesarias y por la incapacidad de obtener todos los elementos para concebir un proyecto editorial con visos de prosperar. De hecho, editar era una opción para industriales o personas con alta capacidad de inversión que heredaban un medio o los ingredientes necesarios para poner en marcha una empresa informativa.

Sin embargo, en la actualidad, crear una empresa informativa depende más de la idea, la iniciativa, el emprendimiento y la motivación que de cuestiones puramente crematísticas.

Crear una empresa informativa en Internet y los soportes digitales hoy en día solo requiere de la búsqueda de un nicho de mercado exitoso, un grupo de profesionales que, ya sea por amistad o cercanía, coinciden en el proyecto que se pretende desarrollar y muchas ganas, esfuerzo, dedicación y voluntad para convertir esa idea en una realidad plausible. Los editores de hoy, de la era digital, son personas con determinación y ganas de ofrecer nuevos productos a los lectores potenciales, junto a pilares de crecimiento óptimos para que esta idea se desarrolle y prevalezca en el tiempo.

Si bien es cierto que el lanzamiento de un producto en papel requiere más inversión, también lo es que sin los nuevos canales digitales dicho proyecto estaría “cojo”; aun así, resulta cuando menos curioso que una empresa informativa que genera un proyecto digital tiene gran parte de su oferta de servicio definida y concentrada en los lectores de hoy y del futuro, pero una editorial (entendida como empresa informativa convencional), que solo edite en papel tendrá poco margen de crecimiento y muchos gastos, por lo que el riesgo es más elevado y, debido al surgimiento de nuevos productos de comunicación digital, muchas posibilidades de desaparecer a corto o medio plazo.

Las nuevas tecnologías para la información y la comunicación (TIC) han revolucionado la forma y fondo de nuestras comunicaciones. En la actualidad, conceptos como blog, correo electrónico, chat, podcast, apps, videoconferencia o red social, significan nuevos canales de información de los que somos partícipes y espectadores en una época en la que las noticias se han convertido en una instantaneidad recurrente.

No obstante, las nuevas tecnologías en las que se basa la empresa informativa actual se rigen, como siempre, por criterios económicos y su evolución está fundamentada por el consumo, siendo su máximo indicador de éxito el porcentaje de crecimiento en las ventas de los contenidos y servicios vinculados a las TIC,s. Este axioma que es considerado obvio por las reglas que rigen el mercado, también ha tenido voces de denuncia por ser fiel reflejo de un capitalismo que pretende, de forma constante, extender su dominio, reproduciendo formas conocidas y ampliamente criticadas en gran parte del mundo. Siendo críticos con una realidad que no es configurable a día de hoy, al menos por el momento, la red requiere de orientaciones que posibiliten su uso como herramienta de desarrollo global y no como un medio para generar riqueza concentrada en unos pocos (Garrido-Cabezas, 2012).

1.1 La empresa informativa digital, los orígenes.

Es interesante destacar que la visión de la Historia del Periodismo sugiere la necesidad de analizar el contexto pasado para entender el presente y el futuro. El periodismo actual no explica, por sí solo, el marco del contexto del periodismo contemporáneo. Máxime cuando cada país y cada continente poseen sus propias diferencias y evolución, por factores sociológicos, políticos y económicos. No obstante, esta historia, que es recordada, analizada y contrastada, también demuestra que las realidades han cambiado de manera tan rápida e inexorable que cualquier tiempo pasado puede reducirse a una repetición de arquetipos funcionales que, en gran medida, no sirven para la concepción actual del periodismo, al menos a nivel tecnológico, de producción y de distribución (Oliva Marañón, 2014).

La nueva era da lugar a una galaxia desconocida. Es un entorno abierto que atrapa el periodismo. Si con la llegada de la radio y la televisión se hablaba de la muerte de la prensa escrita, las nuevas tecnologías vinculadas a Internet y las redes sociales han alertado de la muerte del periodismo. Este nuevo contexto no asusta si nos retrotraemos al origen para tomar impulso con las nuevas tecnologías que nos permitan hacer aún mejor periodismo. Ese es el auténtico reto digital.

La prensa no murió con la llegada de la radio y la televisión, simplemente se reinventó, y aunque las revoluciones aparentan ser definitivas, con el paso del tiempo no suele ser así. Los nuevos medios eran inimaginables hace 20 años, y este cambio provoca un debate que permite nuevas derivadas y reflexiones, si bien la idea básica es que el periodismo, debido al vertiginoso avance de la tecnología, no ha sido capaz de digerir, o ha digerido lentamente, la evolución digital.

Con la imprenta, la información creó un nuevo escenario que daba acceso a la información a las masas, convirtiendo el acceso al gran público en el negocio de la prensa informativa. La segunda gran revolución llegó con la cultura audiovisual, que supuso la apertura a un escenario mucho más grande, entretenido y embaucador, permitiendo ver los acontecimientos en directo, sin necesidad de esperar al periódico del día siguiente. Estos nuevos medios ofrecen espectáculo, pero pueden distorsionar el concepto del periodismo auténtico, cuya labor de elaborar, contrastar y transmitir información con objetividad puede ponerse en entredicho.

Con Internet y la nueva era todo lo anterior se ha transformado. Los cambios, a gran velocidad, se producen en una Aldea Global mucho más global de lo que MacLuhan hubiera imaginado. Se trata de una sociedad totalmente intercomunicada, en cualquier hora y lugar. El uso, además, de las redes sociales, provoca un incremento de información muchas veces sin calidad y rigor. Hace años un video de un aficionado era considerado excepcional y tratado como tal, con todos los filtros de calidad y contraste que eran necesarios. Ahora cualquier turista o ciudadano se convierte en fuente de información. Así mismo los blogs y las páginas web generan noticias de todo tipo y en muchas ocasiones sin base ni fundamento.

La gran apuesta es la defensa de que el contenido tiene valor, dado que la profusión de fuentes e informaciones que acarrea Internet no ha conseguido suplir a las grandes cabeceras que, con una inversión elevada ofrecen información de calidad. El buen camino para las empresas no pasa por abandonar los criterios periodísticos, vendiéndose a novedades tecnológicas y comerciales, pues estas novedades tarde o temprano han de ponerse al servicio de la realidad informativa.

Esta tercera revolución pasa por redefinir, sobre el marco de actuación esencial, a la empresa informativa como lo que es: un ente jurídico cuya principal misión es generar contenido de calidad, aun interconectando a los lectores.

Muchos creen que con la existencia de la tecnología en las empresas el redactor, fuente esencial del contenido, pasa a un segundo plano. Tal vez es un error puesto que la información comprobada, documentada y de calidad, es decir, el auténtico periodismo, es la viga maestra que aposenta cualquier tecnología aplicada a la labor de informar.

En ausencia de continuidad y contexto, muchos pedacitos de información no pueden aposentarse en un todo consistente e inteligente. Un mensaje equilibrado y refinado es el gran reto de los periodistas que trabajan en las empresas informativas de hoy. Los fundamentos teóricos combinados con un ejercicio profesional notable son los ingredientes que permitirán afrontar con garantías los retos tecnológicos de hoy

(Fernández Fernández, 2011).

Una manera de entender las transformaciones del sector editorial es conocer la evolución de la teoría y el pensamiento económico, desde un enfoque clásico y neoclásico; la economía neoclásica tenía una orientación puramente matemática, basada en el cálculo diferencial, para interpretar el comportamiento del mercado y los precios.

Durante el siglo XX, la economía ha experimentado otras vertientes de análisis, destacando la teoría de la empresa, que hasta entonces se encontraba en una situación de monopolio, oligopolio o en un mercado muy competitivo.

En cualquier producto o servicio, el valor económico de los productos de medios está asociado a la percepción y nivel de satisfacción de las necesidades del mercado. La teoría del valor de los bienes es un tema que ha dominado el pensamiento de autores clásicos, como Adam Smith y David Ricardo y más tarde Karl Marx. Sin embargo, estas teorías no son consensuadas, y así como Adam Smith y David Ricardo consideran el lucro como resultado natural de una actividad productiva, Karl Marx sitúa el valor de las actividades económicas en un plano abstracto del trabajo como fuerza. De hecho, la información es considerada un recurso económico que requiere trabajo, materia prima y capital.

Sin embargo, los medios y la tecnología tienen una relación cada vez mayor, tanto de dependencia como de necesidad, y las innovaciones tecnológicas tienen impacto en la empresa informativa en varios niveles, tanto en la comercialización, como en los modelos de negocio, en los perfiles profesionales, en la organización y gestión empresarial y en la naturaleza de los contenidos. Estas empresas se confrontan en las últimas décadas a sucesivas amenazas y oportunidades de los desarrollos tecnológicos, contribuyendo a ello varios factores:

- a) Las empresas se expanden y diversifican sus actividades.
- b) La competencia es cada vez mayor y esa competencia provoca una necesidad de obtención de ventajas competitivas.
- c) Los empleados en las empresas son cada vez más especializados y versátiles y su preparación y formación es una de las bases del éxito de la empresa.
- d) La publicidad de la inversión publicitaria está contribuyendo a repensar el modelo de negocio, y obliga a las empresas informativas a repensar nuevas alternativas para financiarse.

Por ello, la economía y gestión de medios provoca que aspectos transversales de la información deban ser incorporados para aumentar la creación de valor hacia los lectores / consumidores. Además, las transformaciones sociales, a nivel económico,

político y tecnológico, han provocado nuevos desafíos como:

- 1) Nuevas formas de consumo y uso de los medios de comunicación.
- 2) Aumento de la integración de la audiencia en internet, dispositivos móviles, elementos multimedia y redes sociales.
- 3) Desplazamiento de la publicidad de los medios clásicos a los nuevos medios.
- 4) Disminución de ingresos en la publicidad.

Y todo esto lleva a la creación de nuevas organizaciones más pequeñas y ágiles, a mejorar la monitorización de las cuentas, a diversificar las fuentes de financiación a reforzar la iniciativa empresarial y la innovación de productos, a fomentar las alianzas y cooperación entre empresas y a reforzar la creación de valor en productos y servicios.

Las empresas informativas actuales se enfrentan a condiciones sociales y económicas que ponen en peligro su continuidad. Su estabilidad histórica y posición social se han deteriorado significativamente y sus directivos luchan buscando modos de recuperar la estabilidad y relevancia. Los esfuerzos que hacen las empresas informativas en el ámbito de la información son mayores que nunca, pero a la hora de aportar soluciones a las empresas la obtención de resultados ha sido poco relevante en general.

Los fundamentos de la industria se han visto sacudidos por desafíos al modelo de empresa que fue relativamente estable los últimos 150 años, con unos estilos periodísticos que no han variado en los últimos 100 años, profesionales que no han cambiado su manera de funcionar en los últimos 75 años y modelos de negocio que han sido rentables y exitosos en los últimos 50 años.

Sin duda se han producido cambios en las empresas informativas, pero han sido limitados, cosméticos y débiles, para presentar una era “gremial” y para calmar a los inversores. Esto ha provocado un agotamiento de los recursos, que junto a cambios en los estilos de vida y las tecnologías de la comunicación han modificado el papel de las empresas informativas en la sociedad. Las empresas ya no pueden realizar pequeños ajustes para su sostenimiento a corto o medio plazo, necesitan cambios profundos tanto en sus objetivos como en la manera de conseguirlos (Picard, 2012).

Desde el surgimiento de Internet, las consecuencias de la digitalización de los flujos de información han provocado un cambio en el mundo de los negocios y de la forma en que los mercados y los consumidores se interrelacionan. Este cambio se ha producido estructuralmente a todos los niveles: político, social y económico.

Una visión de conjunto nos muestra que, al igual que los últimos avances tecnológicos han alcanzado al gran público, la digitalización de la web 2.0 y la web semántica tienen un impacto que afecta a muchas disciplinas científicas y facetas de la vida. Estos

desarrollos han impuesto un nuevo entorno donde las viejas reglas han caído, afectando a las universidades, a los estamentos políticos o los departamentos de una empresa, estos últimos denominados Gestión de procesos de negocio²

Sin duda Internet aumenta las capacidades creativas como reaccionarias. En ambos papeles, la web asume la función de un organizador de la inteligencia colectiva, administrando el trabajo y la vida. En esta modalidad reactiva de comportamiento, las acciones como la optimización, la adaptación y la copia son necesarias; en el mundo de los negocios, se produce un cambio en el control y de las mejores prácticas.

Por otro lado, internet estimula la creatividad y nos hace diseñadores de la vida, siendo más fácil encontrar otras personas para poder, juntos, realizar un proyecto u objetivo. Este es el mundo del networking y del trabajo conjunto, haciendo referencia al “creador” que llevamos dentro; es un mundo del emprendedor que trabaja por su cuenta y produce ideas que se materializan, muchas veces, en un proyecto conjunto.

En el mundo digital, la formación de nuevas redes permite al individuo crear nuevas iniciativas desde la óptica de los negocios y atreverse a crear significa no tener en cuenta certezas externas formalizadas, dejando de lado el pensamiento establecido y arriesgándose para mantener una postura propia, siendo consciente de nuestro talento, forma de pensar y modelos que nos rodean.

Internet está haciendo nuestro mundo tan flexible y dinámico, tan abierto y en perpetua transformación, que las certezas externas son cada vez más extrañas. De hecho, el mañana siempre será diferente.

Este punto de vista reactivo es el que muchas empresas definen en la actualidad, prestando atención a mejores prácticas, a la eficiencia, al uso de software para la planificación de los recursos empresariales (ERP), a los estudios de mercado y la inteligencia empresarial, que incluyen la Gestión de relaciones con los proveedores (CRM), la Ley Sarbanes Oxley (SOX) y aplican la Ley estadounidense relacionada con la dirección de empresas y la información financiera (VRM), así como la orientación hacia el control de las mejores prácticas en la empresa.

Un mundo tan rápido y flexible, como es el mundo digital, invita al comerciante o emprendedor a valerse por sí mismo, escrutando soluciones y fórmulas que para la empresa convencional eran inexistentes o estaba vedadas como el software libre, las redes sociales, las wikis para hacer un seguimiento de la organización y el uso de Internet como herramienta eficaz la distribución de la información.

En la empresa informativa moderna todo el mundo optimiza su propia parcela y la cooperación se convierte en un reto, creando una organización cambiante y eficiente

² Business Process Management- BPM.

cuya red debe proveer la demanda de contenidos o productos secundarios que puede ofrecer. La estrategia de adaptación y supervivencia del emprendedor actual requiere un compromiso personal y adoptar una posición ante la vida que provoca que abandonemos nuestro “puerto seguro” y nos embarquemos en el viaje de la vida empresarial. Muchos emprendedores trabajan ya por procesos basados en la cooperación, orientando los valores individuales hacia el éxito en un mundo en constante movilidad. Internet, desde este punto de vista, nos muestra quienes somos y nos convierte realmente en diseñadores de vida (Van der Reep, 2011).

1.2 Morfología de la empresa digital moderna.

En los últimos tiempos se ha producido un incremento notable de empresas en el sector de la información, debido a cambios producidos en el plano tecnológico. La tecnología ha dado lugar a un gran número de empresas con nuevas ideas y mercados.

Este desarrollo tecnológico ha dado lugar tanto a transformaciones en las formas de comunicación como en la forma de trabajar y de producir. Hoy en día todas las empresas informativas pueden acceder a tecnologías similares, la diferencia es el personal que las utiliza y el capital humano que está detrás de ellas.

El control de estas tecnologías por parte del equipo que las potencia y desarrolla es la diferencia entre las empresas, que están constituidas por personas, no por desarrollos, equipamiento ni software.

De esta situación real de uso de las tecnologías y personal humano, se deduce que el capital humano es un valor necesario y su preparación y capacidades serán las que afectan tanto a la producción como a la calidad del producto desarrollado (Bueno López, 2004).

Las empresas periodísticas extienden su modelo de negocio editorial en Internet, y dan respuesta al crecimiento que experimenta este nuevo mercado informativo. Por ello, dentro de los grupos de comunicación se crean unidades de negocio o áreas que persiguen explotar de forma coordinada el emergente mercado digital.

El nuevo modelo de negocio en la empresa periodística en Internet requiere una aproximación al concepto, dada la diversidad de acepciones que tiene al repasar la literatura académica.

En líneas generales, por modelo de negocio se entiende cómo la empresa estructura su actividad y genera réditos o ingresos necesarios. Las diversas formulaciones comparten, como denominador común, el análisis de las fuentes de ingresos y la descripción de la fuerza principal del negocio.

La base para entender la concepción del modelo de negocio incluye varios aspectos: la descripción de la arquitectura del producto, la especialización de los distintos actores que participan en el negocio y sus roles y la definición de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998).

El desarrollo de una potente plataforma de gestión de contenidos, unido a una importante labor de digitalización, indexación e incorporación al fondo documental de todos los contenidos del grupo son los puntos fuertes de los canales digitales de la empresa informativa moderna.

El fundamento económico de las empresas, como es obvio, pasa por reportar ingresos suficientes para ser viables. No obstante, la función de estas empresas no pasa solo por ser rentables y a la luz de la evolución de la industria de la comunicación, están llamadas a sustentar con su modelo gran parte del crecimiento del futuro de los grupos de comunicación (Cea Esteruelas, 2009).

1.3 Realidad actual de la empresa informativa.

Actualmente, las empresas conciben el medio tradicional como una matriz de los nuevos medios digitales que se han venido a denominar cibermedios. Se entiende por cibermedios el proceso que va desde la producción y emisión de contenidos y servicios informativos mediante estrategias y técnicas periodísticas específicas adecuadas a las exigencias de la plataforma en Internet con la potencialidad de nuevos sistemas expresivos: escrito, gráfico, icónico, auditivo, audiovisual y multimedia.

Se trata de llegar a los usuarios que pueden seguir, manejar y producir otras informaciones e intercambiar diálogo, haciendo las veces de emisor. La concepción de cibermedios de las actuales empresas editoriales, son procesos diferentes a los medios de comunicación tradicionales.

Aun así, ambos canales no son opuestos sino complementarios y entre ellos se producen vinculaciones y sinergias necesarias para configurar los medios de la empresa como un todo sincronizado que permita estrategia empresarial e informativa común.

En cuanto a los productos que ofrece hoy en día la empresa informativa en relación a los cibermedios, estos pueden ser de tipo matricial, que surgen del formato impreso y desembarcan en internet, ya sea su punto de origen una cabecera en papel, una radio o una televisión, y se adecúan a internet. Nativos, es decir, que se desarrollan desde un primer momento por y para Internet y que, aun así, lastran conceptos del periodismo clásico pues sus editores, en muchas ocasiones, parten de ese escenario y

cibermedios sociales, que representan una relación directa con la sociedad civil.

Podría afirmarse que otro escenario en el que se expone con claridad es el de la movilidad, e incluso han surgido algunos cibermedios exclusivamente para el móvil o la tableta digital, en ocasiones descargables sobre las markets (escaparates virtuales de descarga de aplicaciones móviles) más populares y, en otros casos, surgidos desde su concepción para su perfecta lectura sobre terminales de alta movilidad.

Pero una vez definidos los productos y desarrollos generados por la empresa informativa de hoy, se observa que las marcas tanto impresas como digitales realizan esfuerzos para adaptar el universo temporal y etéreo de los medios digitales a los medios tangibles y de periodicidad reducida. Ambos canales siguen siendo, en esencia, transmisores de información, y las empresas y profesionales que forman parte de ellos valoran, tratan, organizan y suben sus productos a la Red. No obstante, se abren procesos interactivos que permiten la selección de noticias, su valoración y comentarios que, aunque no tienen posibilidad de alterar el cibermedio, si dan pautas que permiten orientar desde la línea editorial hasta las tecnologías a utilizar para incrementar la audiencia, difusión e incluso la compra de ejemplares impresos, si la empresa cuenta con ellos. El consumidor lector se convierte de esta manera también en “prosumidor” (Cloutier, 2001) con la denominación de “emerc”, es decir, un emisor-receptor en el consumo de medios.

La mediación clave en los cibermedios adquiere, desde este punto, diversas dimensiones, unas tecnológicas, propiciadas por las infraestructuras en permanente innovación y los tratamientos automáticos de la información y otras referidas a la explotación de la tecnología para elaborar un contenido multimedia y textual.

En definitiva, el paso a la interactividad como modelo conceptual transforma los modelos de comunicación con el uso de herramientas de software y hardware que requieren, no solo el conocimiento de estos nuevos programas y dispositivos, sino el aprendizaje previo de su uso.

Otro punto a tener en cuenta, sin duda, es el uso de navegadores por parte del usuario. Los navegadores (Explorer, FireFox, Chrome...) con sus respectivos buscadores (Yahoo, Google, Bing...) promueven un cambio incluso en la concepción de la pirámide informativa, que se invierte y adquiere elementos no tenidos en cuenta en el periodismo convencional. De la elaboración del mensaje por unas pautas y estructura mantenidas durante siglos, se pasa a la necesidad de que el contenido no se convierta en un ente aislado del todo virtual que le rodea, siendo el vértice de esta pirámide la necesidad de que la noticia se encuentre, dado que, si no se encuentra en el intrincado mundo del ciberespacio, no podrá ser leída ni consumida.

Así, se producen varias dimensiones verticales y horizontales dentro de cada noticia. Las verticales marcan la profundidad del mensaje y su ampliación, las horizontales sugieren la organización del contenido y su fácil acceso en las plataformas de contenido que generan las empresas.

Las variantes en la lectura de contenidos requieren modelos para ser entendidas, por ello, se identificarían los siguientes:

1. El modelo de navegación o búsquedas, que incluyen exploradores y metabuscadores y deben ser tenidos en cuenta siempre para que la noticia sea accesible en Internet.
2. El modelo de hipertextualidad, que permite a los contenidos relacionarse y vincularse con otros tanto de forma interna, en el propio medio, como externa, con otros medios o sitios web de interés para el lector y para el emisor.
3. El modelo de interactividad, en este punto se distingue un modelo conductista, que permite una navegación amigable y usable para llegar a la información como constructivista, que apoya cualquier acción imaginativa de los usuarios para su participación en el medio y la fidelización a los productos de la empresa.

Hay, sin embargo, mayores posibilidades de desarrollo de servicios en los cybermedios de matriz previa que en los nativos, puesto que trabajan con presupuestos superiores, al permitir mayores posibilidades de transversalidad y sinergias. Los cybermedios basados en periódicos usan buscadores propios que remiten a los lectores al formato impreso o incrementan la oferta de documentos, referencias o ampliación de la información entre ambos soportes (Cebrián Herreros, 2009).

Pero, sin duda, el nacimiento de la tecnología móvil basada en sistemas operativos inteligentes ha sido el exponente que ha aumentado aún más, si cabe, las posibilidades de elaboración de contenido y transmisión de mensajes. Los mecanismos específicos de la movilidad exploran nuevas opciones, a las que los cybermedios se adaptan desde diversas perspectivas: desde la fácil lectura y acceso a los contenidos, ya sea textuales o multimedia, hasta la creación de proyectos exclusivos para las pequeñas superficies de pantalla.

Las nuevas formas de comunicar ya no son solo mensajes, noticias y contenidos. La maqueta de una cabecera impresa es la punta del iceberg de toda una estrategia sincronizada de elementos dispares concatenados que producen un sistema global de comunicaciones en los medios actuales.

La empresa informativa se debate cada día en nuevas formas de ofrecer y exponer información, pero, sobre todo, nuevas formas de que el lector acceda a ellas. El

ciberspacio, Internet y la red es una cadena de distribución tan inmensa que alcanzar a los lectores requiere de aliados como la tecnología, la variedad de canales, nuevos soportes, desarrollos, formatos y nuevas formas de generar contenidos, que tengan la facilidad de acceso, la calidad y la cantidad suficiente para que el lector, dentro del proceloso mundo virtual, considere que ese producto noticiable es digno de ser leído y disfrutado.

El cambio que están experimentando los medios digitales, abriendo un hueco frente a los medios impresos, se traduce en formatos creados por grupos de trabajo más reducidos de periodistas, acompañados de expertos en contenidos digitales que permiten a estas nuevas empresas convertirse en lugares de encuentro y reflexión participativa de las audiencias.

Durante las primeras décadas del siglo XXI los periódicos experimentan con redacciones separadas para la versión impresa y digital, redacciones integradas, redacciones adaptadas a ambos formatos etc... Pero se está demostrando que los periódicos actuales no requieren tanto del tamaño como de la integración de sus miembros, con especialistas en cada materia que generen contenidos digitales e interactivos con participación de los lectores en los procesos de contenido.

Se trata de que los lectores se sientan partícipes del medio. Esta nueva forma de trabajo aporta, a su vez, nuevas formas publicitarias, con una información que pasa de ser local a otras comunidades, gracias a expertos que conciten interés generando un efecto social de la información. Sin embargo, estos nuevos planteamientos definen preguntas que solo el mercado y su respuesta efectiva responderán.

En España los periódicos digitales gastan sus fuerzas en la búsqueda de plataformas que aporten beneficios con sistemas de redacción integrada, contenidos digitales de dudoso valor en muchas ocasiones y la apuesta por videos cortos, que no superan los 16 segundos. Sin embargo, en Estados Unidos existen apuestas diferentes, donde el acierto-error es la premisa inexcusable para dar con fórmulas que permitan un balance de resultados positivo a final de año. La palabra clave de proyectos como Vox Media The Marshall Project o Mashable es la movilidad (Marcos Recio y Fernández Sande, 2014).

La convergencia digital ha tenido evidentes consecuencias en la forma de cómo se produce, se distribuye y se consume información. Desde la aparición de los ordenadores personales a principios de la década de los ochenta –que, entre otras cosas dejó sin trabajo a miles de tipógrafos al adoptarse la tecnología informática para la composición de los textos- hasta la creación de la World Wide Web en esa misma década, que unificó todas las redes de comunicaciones del planeta – se sucedieron

profundas transformaciones. Tecnologías de comunicación esenciales en el periodismo como los teletipos y el fax quedaron obsoletas y las redacciones conectaron todos sus puestos de trabajo entre sí y estos con el exterior. La proliferación de los medios de comunicación gracias a la ubicuidad y el abaratamiento de la tecnología confirmó los peores augurios: en pleno inicio de la expansión de Internet, David Randall reconocía que, el primer paso para aclarar las ideas era “aceptar que, en un mundo donde los medios alternativos de comunicación están proliferando a ritmo acelerado, la difusión general de los periódicos descenderá”. Efectivamente descendió, pero en España lo haría, al menos hasta hace unos años, más por efecto de los nuevos periódicos gratuitos, -impresos y distribuidos a través de internet- que, por causa de los llamados periódicos digitales, la prensa tradicional o nueva distribuida a través de Internet (Cerezo y Zafra, 2003).

A mediados de los años noventa el uso de internet comenzó a extenderse en los países desarrollados en paralelo a la convergencia digital – la fusión de la informática las telecomunicaciones, el audiovisual y los medios de comunicación- y algunos auspiciaron el fin de la profesión periodística. En un escenario en el que todos tenemos acceso por igual a toda la información disponible, el intermediario periodístico parecía dejar de tener sentido. Ante la evidencia de que, no por disponer de toda la información a su alcance, la sociedad estaría mejor informada y sabría interpretarla, la posterior emergencia en internet de nuevos géneros periodísticos aportaba el elemento que faltaba a la teoría del fin del periodismo: los periodistas ya no serían necesarios porque cualquiera podría acceder a los hechos y un ingente colectivo de individuos pertrechados tras nuevos ciberformatos, ayudaría a interpretarlos. Con la aparición de estas nuevas fórmulas, el fin del periodismo tradicional y el surgimiento de un quinto poder se han convertido en reivindicaciones comunes en las páginas de publicaciones digitales de todo tipo.

En el extremo opuesto, numerosos profesionales de medios tradicionales han considerado y hecho públicas sus escépticas visiones del resultado de tal convergencia. En las interpretaciones más radicales, las nuevas tecnologías no aportarían nada nuevo a la profesión periodística, en la medida que lo esencial de esta, sus elementos principales, no se ven alterados en forma alguna por la convergencia digital.

La convergencia sería exclusivamente tecnológica, estructural, pero en modo alguno afectaría a los objetivos de la profesión periodística, a sus cimientos o a sus valores o, en su defecto, incluso los dañaría. El periodismo tradicional seguiría siendo imprescindible en las sociedades democráticas para garantizar la libertad de los

individuos.

El modelo económico de organización dominante que se ha impuesto en la industria de la comunicación tiende a lo que los estadounidenses llaman *corporate media*, es decir la integración de los medios de comunicación en corporaciones de enormes dimensiones cuyas actividades principales se realizan crecientemente en sectores distintos al de la comunicación.

En España, los conglomerados de comunicación todavía no han diversificado tanto sus actividades como para constituirse en *corporate media*, pero se rigen principalmente por los mismos objetivos de rentabilidad empresarial. Estos objetivos muchas veces son incompatibles con los criterios periodísticos que deben primar en las empresas informativas y de la comunicación.

Las TIC no solo acaban con este modelo, sino que constituyen en realidad parte de este; la nueva realidad que surge de este proceso es tanto capitalista como informacional (Castells, 1998), pues no se puede reducir a la simple expresión de los intereses capitalistas, pero esta revolución tecnológica es remodelada en su desarrollo y manifestaciones por la lógica y los intereses capitalistas. De modo que las TIC, base y sustrato de la actual economía internacional, fortalecen el modelo económico dominante de organización de la industria de los medios de comunicación más que debilitarlo, y por ello la función del periodismo sigue igual de amenazada o incluso más. Y ello es así porque la propiedad de los medios de comunicación permite hoy, con su convergencia y ubicuidad, controlar más que nunca la versión de los hechos que se extiende.

El modelo de organización económica no cambia por la revolución digital, pero la tecnología dota de más herramientas para la fiscalización. La función de fiscalización de los poderes públicos y privados es mucho más viable gracias a las tecnologías de la información y la comunicación.

La contabilidad pública de las empresas, la normativa vigente, las declaraciones oficiales – sea cual sea su sede de emisión geográfica- están a unos pocos clics de distancia. Por ello las TIC afectan al modelo de negocio de las industrias basadas en la explotación de los derechos de autor o *copyrights*, vinculadas en algunos casos a grupos de comunicación. Los propios medios de comunicación tienen problemas para aplicar su modelo tradicional de negocio a Internet, para algunos incompatibles con la red, aunque esto último no significa que el modelo de organización económica de la industria de los medios, basados en criterios exclusivamente comerciales y amparados por grandes estructuras empresariales, se vea por el momento alterado.

Por otra parte, la tecnología crea la falsa ilusión de la innecesaridad del periodista en

un doble sentido; por un lado, por la supuesta prescindibilidad de los intermediarios en una era en la que todos, aparentemente, tenemos el mismo acceso a la información; y por otro por la aparente posibilidad de que cualquiera pueda actuar de intermediario.

Sin embargo, el contexto actual no basta para interpretar que cualquier ciudadano lleve a cabo la ardua tarea de identificar todos los contextos posibles, explícitos e implícitos, para poder interpretar los hechos de los que tenga conocimiento. Si se pretende además que la tarea de los periodistas sea sustituida por foros sin consideración por los hechos y debates basados en prejuicios, las creencias personales o suposiciones, se sustituye lo informativo por la tendenciosidad, libertad de expresión o simple provocación.

Ante esta falsa ilusión de innecesariedad del periodista se puede afirmar lo contrario: que en el marco de la convergencia digital el periodista es más necesario que nunca.

Tanto para ampliar el contexto y la interpretación de los hechos en una sociedad sobrecargada de información y de versiones de la verdad, con gran capacidad “interpretativa”, disminuida porque la mayoría de los individuos mantiene su “cueva cibernética”, sin conocimiento de la realidad profunda que tiene ante sí y los mensajes que recibe. Es decir, desconociendo las claves de las intencionalidades informativas y de las políticas de comunicación, así como el entramado de la economía política de la información y la comunicación (Almirón Roig, 2006).

1.4 La realización de la idea empresarial de informar.

El crecimiento de la industria de contenidos digitales se fundamenta en tres pilares básicos:

1. El establecimiento de un marco normativo adecuado que permita desarrollar modelos de negocio viables.
2. La concienciación de los usuarios en el respeto a los derechos de propiedad intelectual.
3. La creación de una oferta legal de contenidos que cubra las necesidades de los usuarios en términos de calidad, utilización de cualquier dispositivo o sistema operativo, amplitud de catálogo, precio (similares a los de nuestro ámbito europeo, incluyendo el tratamiento de impuestos directos e indirectos) y la disponibilidad.

Pero, más allá de este marco, los avances tecnológicos asociados a las TIC han permitido procesos de convergencia mediática acercando sectores anteriormente estancos, a través de la generalización de un mismo formato a disposición de los

consumidores. Estos cambios pueden atribuirse, en gran medida, a la web 2.0, que rompe con las relaciones asimétricas entre el productor de los contenidos y el usuario final. En esta realidad, el receptor de los contenidos desempeña nuevos roles:

- a. De usuario a desarrollador.
- b. De observador a creador.
- c. De seguidor a líder.
- d. De consumidor a productor.
- e. De público a jugador.
- f. De lector a contador de historias.
- g. De oyente pasivo a locutor activo.
- h. De sujeto a participante.

Esta realidad del nuevo “jugador” en el proceso informativo da lugar a manifestos (Oliva Marañón, 2014) como el elaborado por un grupo de periodistas, *el internet-manifest 2009*, con una gran difusión³, y cuyos postulados son:

- I. Internet es diferente, lo que significa que los medios deben adaptar sus métodos de trabajo a la realidad tecnológica.
- II. Es un imperio mediático tamaño bolsillo, donde la publicación y distribución de los contenidos ya no está vinculada a fuertes inversiones.
- III. Internet es nuestra sociedad y nuestra sociedad es Internet. Las compañías mediáticas deben entender las nuevas formas de comunicación de los usuarios.
- IV. La libertad en Internet es inviolable. Por tanto, bloquear el acceso a Internet pone en peligro la libre circulación de la información y atenta contra el derecho fundamental a decidir nuestro propio nivel de información.
- V. Es la victoria de la información. Los ciudadanos pueden informarse ahora mejor que nunca.
- VI. Internet mejora el periodismo y le permite cumplir con su rol social-educativo.
- VII. La red Requiere trabajo en Red, con enlaces y conexiones.
- VIII. Hay que recompensar por link o ser citado.
- IX. Internet es el nuevo lugar para el discurso político: la democracia prospera con la participación y la libertad de información.
- X. La libertad de prensa significa libertad de opinión.
- XI. Más, es más, mucha información es algo bueno.

³ <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article4482541/Internet-Manifest.html>, consultado el 22-09-2017.

- XII. La tradición no es un modelo de negocio, de manera que los contenidos periodísticos en la Red pueden ser rentables, pero para hacer frente a la competencia deben adaptar sus estructuras y precisa, para ello, de una inversión.
- XIII. El *Copyright* se ha convertido en un deber cívico en Internet, pues los derechos de los creadores para decidir cómo y dónde se difunden los contenidos también son válidos en la Red. Estos derechos no deben ser empleados para defender modelos obsoletos cerrados de distribución de datos.
- XIV. Internet tienen muchas divisas. Los servicios periodísticos Online, financiados a través de los anuncios, ofrecen contenidos con efecto multiplicador.
- XV. Lo que aparece en Internet permanece en Internet.
- XVI. La calidad es la cualidad más importante, ya que los usuarios se han vuelto muy exigentes a este respecto.
- XVII. Todos para todos. La generación de internet sabe valorar la credibilidad de una fuente y rastrear una noticia. Ahora, los destinatarios son también emisores, y ya no se busca al periodista que lo sabe todo, sino aquel que comunique e investigue.

En el contexto de crisis económica (2007-2015), muchos periodistas se han visto obligados no solo a reciclarse, sino a emprender creando sus propios medios. Gran parte de los nuevos medios digitales provienen de periodistas que, después de muchos años como redactores o jefes de departamento, se han visto abocados a un ERE o un despido no esperado.

Su experiencia en grandes equipos de trabajo y los años de especialización en determinadas áreas de trabajo les han permitido tener una plataforma sobre la que abordar el nuevo reto de ser editores, normalmente en el medio digital gracias a las posibilidades que permite y el menor gasto e inversión inicial.

Internet ofrece a estos nuevos emprendedores un mundo de posibilidades tanto informativas como publicitarias, y gracias a la red de contactos de su etapa anterior el comienzo para ellos resulta menos proceloso y más llevadero.

Emprender es una cuestión esencial del empresario editor y sus primeros pasos son fundamentales para consolidar el medio que quieren editar. Lanzar el nuevo proyecto periodístico requiere contar con un mínimo de profesionales en nómina y una red de colaboradores adecuada a la temática y línea editorial que se pretende implantar en el medio. Así mismo la redacción física donde trabajar es un gasto necesario, pero el

teletrabajo y las nuevas formas de producción basadas en Internet abren posibilidades que reducen, aún más, los gastos iniciales.

Según la encuesta realizada a 24 nuevos medios españoles por Bárbara Yuste y Marga Cabrera (2014), tanto de información general como local, la mayoría de estos proyectos surgieron de la idea de que este medio cubría determinadas necesidades informativas que hasta ese momento eran desarrolladas de una manera diferente o el nicho temático no estaba abordado de la misma manera. La idea de emprender, según este estudio, parte de la realización personal y una nueva orientación de la carrera profesional, planteando un nuevo ideal de periodismo. Por ello, en este informe se entienden por objetivos tanto la generación de empleo como el afán de crecer y expandirse.

De hecho, en relación a estos nuevos proyectos el 75% de los encuestados hizo un plan de empresa y solo un 4% contrataron a una empresa para que llevara las riendas del proyecto inicialmente. Además, un 22% de estos emprendedores constituyeron como forma jurídica una Sociedad Limitada (la más utilizada) pero un 13% se hicieron autónomos y solo unos pocos optaron por la asociación y la cooperativa.

En cuanto al capital inicial, un 60% invirtió entre 1.000 y 10.000 euros y el 40% restante entre 10.000 y 100.000 euros, siendo en su mayoría fondos propios, sin contar con subvenciones (solo el 8%). Por otra parte, solo el 4% de los encuestados contó con financiación bancaria.

En cuanto a ingresos, el 67% buscaron la publicidad On-line y el 50% la venta de contenidos, surgiendo, a su vez, nuevas formas de financiación como el donativo (El 21%) y el sistema del crowdfunding, sistema que utilizó el 13%. Solo el 13% buscó ingresos a través del micro pago.

En cuanto a la sede física, un 46% de los nuevos editores contaron con ella, el resto recurrió a teletrabajo, gracias a las nuevas tecnologías. El 25% optó por el alquiler y solo el 4% contaba con una sede en propiedad. Destaca que el coworking fue la opción elegida para el 96% de los nuevos editores sin sede propia.

En cuanto a tiempo de trabajo, el 75% de los emprendedores trabaja en su proyecto más de 10 horas al día y el 66% admite que trabaja en fines de semana de 3 a 10 horas. El 25 por ciento reconoce que, aunque no trabaje, está conectado por teléfono, redes sociales y correo electrónico.

Es interesante también observar que el 66% de los nuevos editores afirma ganar menos que en los medios de los que proviene, el 33% admite que su sueldo es el mismo y solo el 4% reconoce haber incrementado su salario.

En cuanto a los nuevos lanzamientos, el 5% de los nuevos editores contaba con

socios en el proyecto, sin personal específico en nómina, el 21% contó con la ayuda de colaboradores externos y sólo el 21% contaba con entre 2 y 6 empleados en nómina.

Siendo la experiencia un grado para emprender, el 95% de los nuevos editores afirmó tener gran experiencia en su sector, en incluso el 54% de ellos contaba con una experiencia de más de 10 años, en su mayoría contaban con entre 1 y 4 periodistas para empezar y solo el 30% contaba con un periodista.

Es interesante observar que solo el 30% tenía un informático en sus filas, el 25% un fotógrafo, el 21% un diseñador y el 17% un especialista en SEO.

Destaca que, en cuanto a redes sociales, solo el 20% contaba con un experto en este campo y el 8% con un especialista en marketing. El 17% tenía un administrador y el 21% tenía al menos un comercial. Como era de esperar, el 37% de los periodistas realizaban también labores de búsqueda publicitaria. Solo el 8% contrató becarios en su primera etapa.

El 42% de los nuevos emprendedores dedicaron sus esfuerzos a un sector temático especializado y solo el 17% optó por el periodismo de investigación, posiblemente por los costes y el tiempo que requiere.

En cuanto a los ámbitos informativos, el 33% cubría un espectro de ámbito internacional y el 25% local o nacional.

Sin duda el sector digital cubre la mayor parte de los nuevos emprendimientos, siendo el 71% de los editores de perfil únicamente digital, y sólo el 21 por ciento combinan el medio digital con el impreso. En cuanto a los editores sólo en papel, según la investigación, se reducían a un 13%.

Finalmente, y en cuanto a la idea de emprender, estos nuevos editores en el ámbito digital pensaban que la información debe cubrirse de forma diaria las 24 horas y sólo el 16% optó por una periodicidad semanal o mensual.

En las redes sociales la mayoría optó por las más implantadas, como Facebook, Twitter y YouTube, siendo la presencia en otras redes, como Pinterest, Vimeo, Instagram, LinkedIn y otras muy reducida. Estas redes fueron incrementando su penetración y con ello los nuevos editores contando con ellas.

Cuando la aventura se emprendía con socios, el 71% admitió que no cobraba al principio y solo el 17% afirmó comenzar su andadura con sueldo íntegro.

En cuanto a los medios necesarios para emprender, los editores emprendedores consideran que un buen equipo (82%), experiencia (58%), una idea innovadora (58%), conocimiento del mercado (42%), la red de contactos (46%), formación (33%), fondos propios (33%) y el 13% valora sus fracasos anteriores.

Los conocimientos en finanzas, contabilidad, dirección, informática y marketing los consideran indispensables, estudios que en su mayoría ya están incorporados en los programas de Grado de las titulaciones de Ciencias de la Información, pero que en anteriores planes no ocurría.

En cuanto a lo peor para emprender, consideran que la falta de apoyos, el elevado riesgo, el estrés, la inseguridad, no tener horario, conseguir clientes, llevar los problemas a casa, la soledad, llegar a fin de mes, la incertidumbre, la responsabilidad, la fiabilidad y el endeudamiento son problemas inherentes al hecho de su emprendimiento.

En cuanto a lo positivo de emprender, observan que la independencia, la libertad y la autonomía, la ilusión, la autorrealización, ser feliz con lo que haces, los retos, la aventura, ser tu propio jefe, el horario y la conciliación de la vida familiar y el trabajo son aspectos destacables de emprender una empresa informativa.

Es interesante destacar que el 96% de los editores emprendedores está satisfecho por el hecho de haber emprendido y un 33% se siente muy feliz de haberlo hecho pese a las dificultades. En este estudio se llega a la conclusión que los nuevos editores, provenientes de otros medios, trabajan más horas, cobran menos, pero, al parecer, son más felices (Yuste y Cabrera, 2014)

1.5 Economía de la información y de los medios.

En la década de los noventa tuvieron lugar los primeros cambios para trasladar al ciberespacio las ediciones de las publicaciones periódicas. En España se aprecian cambios en las empresas informativas para una incorporación a Internet de las principales cabeceras españolas.

Si bien en un primer momento las versiones electrónicas eran réplicas de las ediciones en papel, los nuevos formatos y tecnologías han permitido el acceso a la información a través de diversos canales que permiten nuevas formas de interacción con el lector, que superan la propia retroalimentación informativa.

Estos cambios de diseño e hipertextualidad provocan permutas parciales, sin variar en esencia el discurso periodístico, herederos de la prensa clásica impresa. Actualmente los medios digitales realizan cambios basados en el modelo de ensayo-error, en la confianza de dar con la solución necesaria de monetización, es decir, el ingreso, y con ello lograr el necesario equilibrio financiero para compensar las acuciantes pérdidas del modelo impreso por medio de las electrónicas. De este modo, es complicado hablar de una línea de negocio con estructura propia y autosuficiente en la mayoría de los casos (Goyanes Martínez, 2013).

A esta situación hay que añadir una doble crisis, una de la estructura microeconómica que la industria viene arrastrando desde los años noventa, y otra coyuntural, con una recesión económica mundial y que ha provocado menores ingresos en inversión publicitaria, repercutiendo en el beneficio.

La convergencia digital, la multiplicación de la competencia y las mutaciones en las formas de uso social de la información, se han conjugado con la reducción de los ingresos, la reducción de la financiación bancaria y la crisis de los modelos de negocio tradicionales. Todo esto empuja a los medios tradicionales a la búsqueda de nuevos ingresos digitales y la reducción de costes del modelo tradicional.

En un entorno de estas características, la rentabilidad de los medios digitales está cuestionada y el proceso de monetización o conversión de intercambio informativo por dinero, que permita la sostenibilidad de las estructuras de producción de contenidos a través de nuevos modelos de negocio y financiación, es el caballo de batalla de las empresas informativas modernas.

La economía de medios requiere de teorías, conceptos y principios económicos adecuados para estudiar los aspectos micro y macroeconómicos de la industria mediática actual. Sin duda, la orientación que reconoce las funciones y actividades de las compañías mediáticas como instituciones económicas difiere de los productos de otras industrias, puesto que operan en un contexto económico basado en unas dinámicas de negocio que otros sectores de productos y servicios no disponen.

Los medios digitales modernos adoptan modelos de ingresos que ya no son los puramente publicitarios. El reducido volumen de facturación provoca por parte de las empresas informativas la adopción de nuevos sistemas de pago por ingresos y pagos para el acceso a los contenidos, pretendiendo crear valor al concepto de contenido, y ofreciendo información diferenciada y exclusiva.

Algunas opciones de negocio implantadas en España, como “Kiosco y Mas” y “Orbyt”, se asemejan a pretensiones de beneficio buscadas por *Wall Street Journal* o el *Financial Times*, pero en ambos casos hay diferencias sustanciales, dado que, mientras las markets españolas son alianzas estratégicas entre varios medios de comunicación o corporaciones mediáticas, las fórmulas extranjeras son en cibermedios únicos, cuyos objetivos son los suscriptores, siendo modelos de negocio que difieren tanto en las estrategias como en las acciones para alcanzarlos.

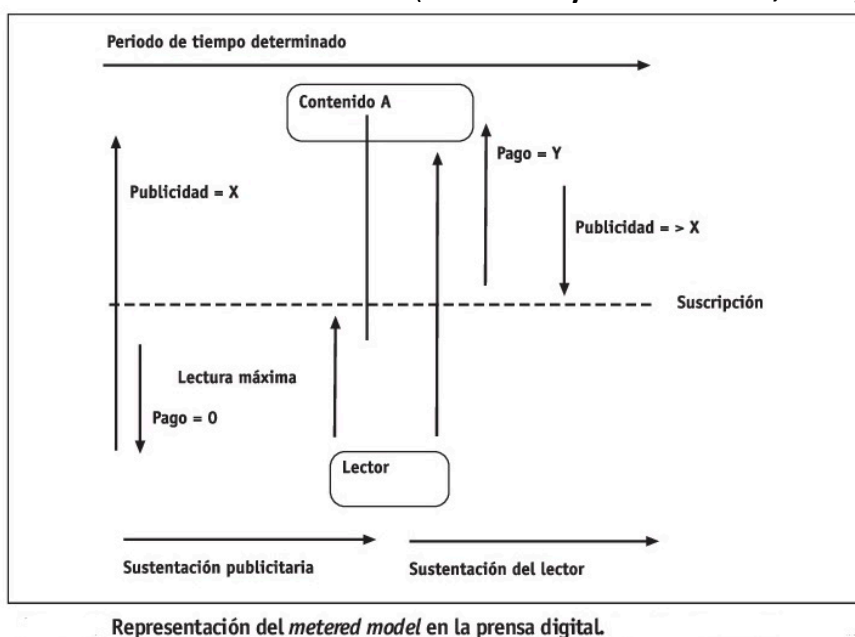
Por ello, ya sean mercados digitales unificados o cabeceras individuales, las estrategias y modelos de negocio se diferencian en estrategias propias, ya sea gratuitas o de pago y, mientras las gratuitas obtienen sus ingresos de la publicidad, las de pago puede ser por pago mixto o completo, en función del alcance de la protección

del contenido.

En cuanto a la forma de acceso a la información, se pueden distinguir cuatro modelos:

- 1) Freemium, con acceso completo a la oferta de servicios. Ejemplo de este tipo de contenidos es el diario nativo digital español www.elconfidencial.com que muestra la totalidad de sus contenidos en abierto; así mismo, busca socios entre los lectores para rentabilizar su proyecto.
- 2) Premium, un acceso a la zona exclusiva, con contenidos diferenciados.
- 3) Metered Model, acceso a un número de contenidos y, a partir de ahí, sistemas de cobro por los siguientes. Un ejemplo es la versión digital del diario La Razón. Este periódico nacional español muestra parte de sus contenidos, pero otros, como los columnistas de prestigio y opinión, no pueden ser leídos sin suscripción.
- 4) Paywall: un cierre completo y restringido a los contenidos, a veces con permiso para ver solo la entradilla de la información, y pago para acceder a los contenidos completos. Este tipo de plataformas de pago por contenido se pueden identificar con Orbyt o KioscoyMás, dos plataformas digitales que permiten ver los diarios y revistas impresas en PDF a cambio de un pago periódico (Peinado & Mateos, 2016).

Cuadro 1. Metered Model (Fuente: Goyanes Martínez, 2012)



Estos modelos tienen sus ventajas y desventajas, pero sin duda son intentos recurrentes, por parte de la empresa informativa moderna, para alcanzar fórmulas específicas de ingresos que permitan alcanzar la sostenibilidad de los balances anuales de las empresas.

Por otra parte, las alianzas estratégicas son exportaciones del contenido hacia un

quiosco virtual, cuyo desarrollo en España se ha producido con la suma de acuerdos empresariales entre los diversos medios de comunicación, muchas veces de ideología diversa en su línea editorial, con la idea de repercutir la totalidad de la inversión tecnológica entre múltiples actores, reduciendo el esfuerzo económico que se produciría si estos modelos fueran desarrollados por una sola empresa y, por otro lado, evitando la fragmentación de la oferta que podría canibalizar los contenidos entre unos y otros y generando una competencia gratuita que, ya se ha comprobado, no permite el beneficio necesario para la subsistencia de la empresa informativa actual.

En cuanto a los tipos de alianzas estratégicas, podríamos distinguir tres:

- 1) Alianza limitada: un medio invierte en la tecnología y permite a otros medios beneficiarse de ella a cambio de una comisión por participar de su escaparate. Es el caso de Orbyt en España.
- 2) Alianza estratégica conjunta: varias firmas invierten en una plataforma única de pago, sin jerarquía de inversiones y todos los actores y protagonistas participan al mismo nivel, siendo necesario que el nuevo actor participe a nivel empresarial con las empresas creadoras de la plataforma, como es el caso de Kiosco y Mas en España.
- 3) Alianzas estratégicas ajenas: en este caso los acuerdos se producen con escaparates de oferta de servicio ajenos a la industria mediática. El gestor crea la plataforma y la mantiene, mientras que los medios que acceden a este modelo ceden parte de sus ingresos, este modelo de suscripción es el de App Store con su News Stand.

En cuanto a España, Orbyt realizó una elevada inversión creando una plataforma de gestión y oferta de contenidos digitales a través de un sistema de suscripciones y lectura de contenidos de las cabeceras del grupo Unidad Editorial -entre ellas *Telva*, *Marca* o *Expansión*- y, así mismo, una propuesta de asociación de otras cabeceras que quisieran participar de la tienda virtual. A estos acuerdos se unieron Grupo Planeta o Hachette, para obtener una base sólida de contenidos, aun cuando la competencia se produzca dentro de la misma plataforma conjunta (Peinado y Mateos, 2016).

El camino seguido por esta empresa informativa, realizando una prueba y ensayo de la nueva fórmula aplicada, es similar al del *Times* londinense, ofertando en sus inicios una muestra del escaparate de contenidos recién implementado. Tras ello, los suscriptores se encontraban con el pago por determinados contenidos y diversas ofertas de suscripción, así como un abanico de oferta de varias cabeceras de los grupos participantes en la plataforma.

Aun cuando los datos de facturación no han sido hasta ahora tan elevados como los sistemas publicitarios “clásicos” de sus medios impresos, se trata de un camino de “no retorno” que ha permitido a Unidad Editorial dar el salto al pago en sus canales digitales aprendiendo de los errores de otros (*El País* hubo de cambiar su estrategia de pago y volver a abrir las puertas de sus contenidos, adhiriéndose a la fórmula de venta de PDF,s, es decir, el periódico en papel en formato digital, ofertada por Kiosco y Mas del Grupo Vocento y trabajar mano con mano con su competencia real para avanzar con mayor seguridad en el proceloso territorio digital), y un avance en cuanto a suscriptores fieles de pago que se incrementan, aún despacio, de forma anual hasta hoy en día.

En el panorama internacional, puede tenerse en cuenta casos paradigmáticos de formulaciones novedosas en la búsqueda de ingresos, entre ellos *Financial Times*, con su modelo Premium que genera diversas escalas de oferta de contenidos en función del precio solicitado al lector. Estos modelos provocan, inicialmente, una enorme disminución de las páginas vistas y visitas únicas, pero por otro lado incrementan la fidelización de los lectores suscritos que ayudan al mantenimiento de la cabecera.

El problema, por otra parte, es que el incremento de suscriptores de pago y la disminución de lectores genéricos causa una disminución clara de los ingresos publicitarios, dado que las agencias detectan que llegan a un menor número de consumidores potenciales de sus productos.

La estrategia adoptada por el *Financial Times*, tras varios años de incremento de precios en el producto papel y diversos modelos de suscripción en el digital, con descuentos en papel y digital si se producían suscripciones conjuntas, ha dado lugar en la actualidad a una cierta estabilidad monetaria, al generar un equilibrio de ingresos entre el papel, los diversos canales digitales y las variadas formas de suscripción por contenidos. Sin duda, la suscripción digital es un 70% más barata que en papel, pero también los costes de desarrollo de dicho tipo de contenidos son menores.

Otra cuestión a tener en cuenta es la captación de lectores por medio de algunos contenidos gratuitos a cambio del registro en las diversas plataformas digitales. Esta estrategia da como resultado una captación de datos que permiten acciones de marketing promocional que pueden ser comercializadas. Aun así, la tendencia de este icónico diario es la disminución de los contenidos gratuitos hacia un sistema de pago por contenidos que fidelice a una audiencia que quiera pagar por la información, dado que los modelos publicitarios digitales basados en la audiencia demostraron no ser rentables.

Respecto a otro de los medios de comunicación referentes a nivel mundial, *The Times*,

la fórmula de negocio difiere desde el principio. Esta empresa informativa realizó, inicialmente, una división entre la edición dominical (*The Sunday Times*) y la edición semana, “*partiendo*” su dominio originario “Timesonline.co.uk”, en dos redirecciones que llevan a dos plataformas de gestión de contenido independientes “Thetimes.co.uk” y “Thesundaytimes.co.uk”

Su fórmula de tránsito al nuevo sistema de pago se basó en una técnica comercial antigua y exitosa en otros sectores. Primeramente, la información es gratuita durante cierto periodo de tiempo, y tras este periodo, se activan las fórmulas de pago. En su caso los métodos de pago fueron diarios o semanales y, dentro de esta distinción periódica, ambas opciones permitían el acceso a diversas capacidades de la plataforma, tanto el e-paper como los contenidos dinámicos.

En la transición del modelo hay una semejanza inevitable con el *Financial Times*, pues también este diario tuvo su “travesía en el desierto” al disminuir inicialmente el número de lectores e ingresos publicitarios. Tal era el desajuste producido por el nuevo modelo de captación de ingresos por contenido que las cifras iniciales fueron ocultadas al gran público por parte de la empresa matriz News International Corporation. Sin embargo, la evolución de este sistema de pago ha permitido a día de hoy unas cifras esperanzadoras tanto en suscriptores mensuales, como semanales y diarios.

Las transformaciones que internet provoca en la cadena de valor de la industria periodística suponen un gran reto en la monetización digital del producto. La gratuidad inicial de los diarios digitales está siendo actualmente substituida por una etapa de exploración y ensayo de nuevos sistemas de ingresos que combinan la publicidad con formas de pago por parte del lector. Esta necesidad de innovación da pie a una nueva era que se ha convertido en una de las bases de cambio en los procesos de los editores (Goyanes Martínez, 2012).

1.6 Estímulos emocionales que potencian el desarrollo.

El verdadero reto de cualquier profesión al servicio de la sociedad es promover el criterio propio y la autenticidad (Pedrosa Puertas, 2014).

Como ya hemos desarrollado en puntos anteriores, al comienzo de los años noventa se auguraba una revolución mediática con la digitalización de los medios y la estandarización del uso de Internet como herramienta de la sociedad.

Hoy en día descubrimos que la unión cotidiana y la red es consecuencia de un interés comercial de las empresas, en la que el usuario es un eslabón más, considerado muchas veces como consumidor, no como exponente de la sociedad. Así mismo, la estructura de la sociedad se configura con la integración del emisor y receptor en uno

solo, desde que el receptor se convierte en creador de estímulos motivados por su necesidad de emprender y desarrollar.

La desaparición de la estructura jerárquica de la comunicación y la libertad de acceso a ingentes cantidades de información provocan que los productos inviten a la transformación y la construcción, en lugar de a la pura selección de la información. Por ello, la misión del periodista ha cambiado dado que las fuentes más débiles tienen capacidad de hacerse escuchar, disminuyendo la capacidad de las empresas de gestionar la exclusividad del conocimiento informativo. Este cambio de lector a lector y autor o lector activo influye en el acto de la creación y el hombre, como lector partícipe de la creación de información, consigue culminar el doble proceso de asimilación y creación.

El nuevo paradigma de la comunicación contempla que el emisor se convierte en creador de sus propios mensajes. Sin embargo, una cultura de la “prisa” por parte de las empresas informativas ha llevado a la búsqueda de resultados debido a la enorme competencia generada y a las directivas europeas de la Unión Europea, que desde los años 90 promociona, impulsa y patrocina el desarrollo digital.

El cambio tecnológico, por ello, puede haber servido para estimular nuevos desarrollos, pero también para apuntalar sistemas antiguos. Este cambio provoca un “caos” que puede haber dado lugar a que las Nuevas Tecnologías sean más un reformismo superficial que un auténtico cambio en los modelos de comunicación, produciendo un entorno que aplasta viejos planteamientos, leyes y estructuras sin tener claro un modelo de referencia que sustituya a estas.

La existencia de canales que uniformizan los puntos de vista, reiteran las mismas informaciones y definen puntos de vista casi idénticos, dan lugar a la pregunta de si la función de ordenar el “caos” mediático producido por la digitalización permite una auténtica evolución y desarrollo en la labor de informar, y si las nuevas empresas cuentan con suficientes estímulos emocionales en su inherente estructura para concebir novedades de suficiente bagaje y profundidad para ser consideradas nuevos entes que potencian el conocimiento y la comprensión de nuevos lenguajes. Tal vez esa ingente cantidad de información produce, sobre una base tecnológica, una reiteración de la información, más que el surgimiento de nuevas condiciones de desarrollo y estímulos que permitan nuevas formas de entender la labor de informar y comunicar (Pedrosa Puertas, 2014).

MacLuhan y su famosa frase “El medio es el mensaje” ya avisaba de los efectos de los medios en sus reiterados patrones que alteran la percepción de la información. La reiteración de los mensajes y su repetición en variados canales pueden provocar que

el desarrollo tecnológico lleve a rutinas de un modelo empresarial que continúa concibiendo la información y la cultura como mercancía, siendo la tecnología el centro de gravedad de la sociedad. No obstante, esta dinámica de entretenimiento, ocio, consumo y distracción sienta las bases de ciertas carencias emocionales que pueden lastrar la imaginación y la motivación para emprender, desarrollar y evolucionar.

Así, los nuevos soportes y formatos se configuran a veces en modelos superficiales de la realidad y el pensamiento, y la influencia de esas empresas tecnológicas sobre el contenido de internet dan lugar a un nuevo patrón informativo e incluso controlando qué se puede escribir o no y por qué.⁴

Para concebir estímulos que promuevan el desarrollo, puede ser necesario considerar la información como algo más que un objeto de consumo mercantilista, gestionando los recursos informativos para ofrecer al lector plena autonomía en su participación, y a los periodistas el manejo de nuevos elementos que posibiliten una nueva economía del conocimiento, en la que las empresas y los individuos asuman la responsabilidad de desarrollarse y aprender.

1.7 Estrategias empresariales

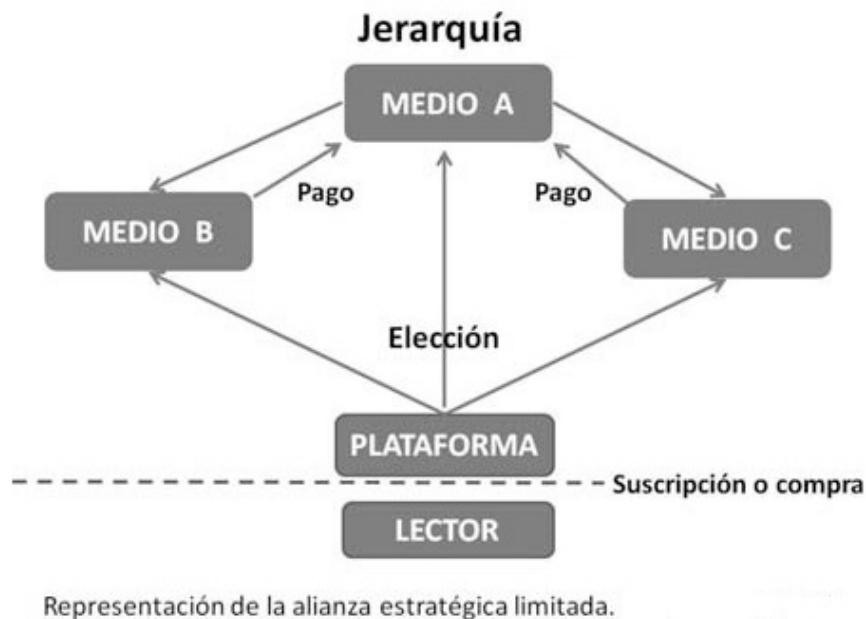
La empresa informativa de hoy requiere de estrategias que ha considerado necesarias para subsistir en un mercado cada vez más complejo y con múltiples derivadas. Dentro de esas estrategias, junto a nuevos factores en juego como las formas de trabajo, los nuevos soportes, las nuevas formas de gestión y los cambios en los elementos internos y externos de la nueva empresa informativa, se encuentran las alianzas. Entre las estrategias de alianzas más comunes se encuentran las limitadas y las conjuntas.

Se entiende por alianzas los acuerdos entre diferentes medios de comunicación con los que migrar conjuntamente al pago, limitar la competencia gratuita y controlar, en la medida de lo posible, los efectos de la canibalización. Estas alianzas operan con un modelo de negocio cerrado y conjunto basado en un sistema de ingresos por suscripciones o en el pago por uso.

Las alianzas limitadas son aquellas en las que un medio es el creador de la plataforma y vende la tecnología a otros medios; en las alianzas conjuntas, sin embargo, varios medios unen sus esfuerzos en la inversión tecnológica necesaria para un beneficio común.

⁴ Véase redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube.

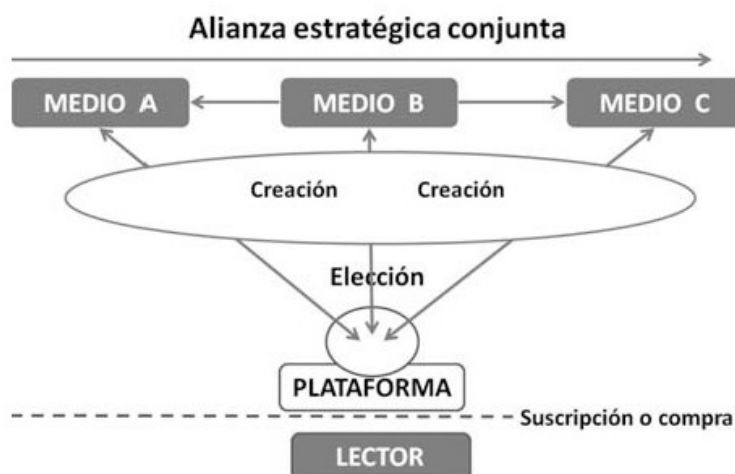
Cuadro 2. Alianza Estratégica Limitada (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)



En España, la única alianza estrategia limitada de gran volumen es Orbyt, plataforma desarrollada por Unidad Editorial y cuyo fin es la suscripción o el pago por ejemplar de diversas cabeceras de diferentes grupos editoriales, vendidos a través de un solo escaparate. Este grupo vende el uso de la plataforma a Grupo Zeta, Grupo prensa Ibérica, Grupo Hachette y Grupo Planeta. En definitiva, es un modelo de negocio de kiosco virtual que bebe de los negocios clásicos de venta de ejemplares heredados de la distribución tradicional y los puntos de venta, pero extrapolado al entorno digital, sin necesidad de ubicuidad ni distribución física.

La estrategia de alianza conjunta permite a varios grupos editoriales invertir en una plataforma para su uso conjunto, este tipo de plataformas tiene firmas creadoras y firmas no creadoras. Las no creadoras deben llegar a un acuerdo de participación en la explotación con las creadoras.

Cuadro 3. Alianza Estratégica Conjunta (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)



Representación de la alianza estratégica conjunta.

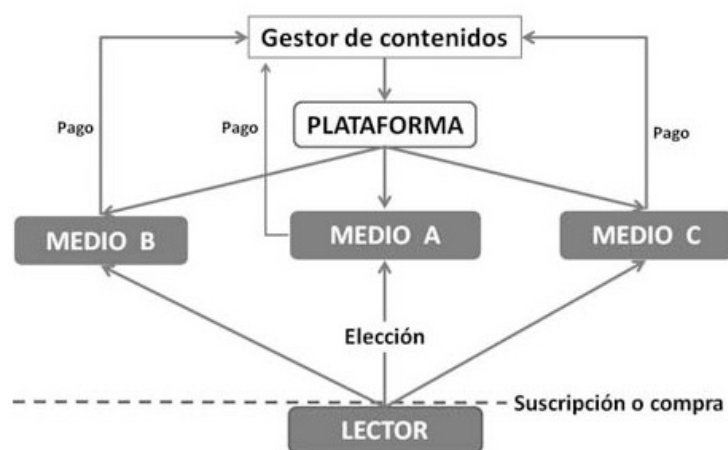
En España el modelo es Kiosco y Más, que surgió a raíz de la unión de inversión en tecnología editorial del Grupo Vocento, Prisa y con participaciones de Axel Springer, RBA Godó etc. La iniciativa es la mayor alianza europea al contar con más de catorce grupos mediáticos.

Este tipo de plataformas basadas en alianzas conjuntas tiene su origen en modelos heredados de países anglosajones como Ongo, construida por Gannet Co. Inc The New York Times Co y The Washington Post Co.

Lo que antes era considerado inviable -la fusión de grupos antagónicos en ideología o posicionamiento de negocio-, hoy es una realidad que se ha plasmado en múltiples sinergias y acuerdos con el fin del objetivo común de la rentabilidad.

Las alianzas estratégicas ajenas son acuerdos empresariales, pero no tienen por qué ser realizadas entre medios de comunicación. Se trata de un gestor de contenidos o plataforma de desarrollo que cede su tecnología a modo de “escaparate” para que los diversos medios o empresas puedan situar sus productos, a cambio de una parte de los beneficios (comisión). Una plataforma pionera en este sistema de alianza es Newsstand de Apple dentro de App Store. La plataforma obtiene el 30% de los beneficios generados por las publicaciones que incorporan sus cabeceras en esta aplicación. Este tipo de estrategia crea controversia al ser los protocolos de Apple muy restrictivos y restringir tanto enlaces para suscripciones externas como requerir que las ofertas incorporadas en Newsstand sean las mismas que realizan fuera de la plataforma, como mínimo (Goyanes Martínez, 2012).

Cuadro 4. Alianza Estratégica Ajena (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)



Representación de la alianza estratégica ajena.

La carencia de modelos de negocio claros, con respuesta segura y estandarizada, ha llevado a los medios a buscar todo tipo de fórmulas de negocio, alianzas y estrategias. Muchas de estas fórmulas han dado un resultado infructuoso y afectado a la realidad editorial en España y en el mundo. Sin embargo, las crisis, como momentos de oportunidad, están permitiendo evolucionar hacia nuevos sistemas empresariales y de comercio, adaptando a las empresas, como identidades compuestas por seres humanos, al devenir de los acontecimientos con inventiva, creatividad e innovación.

1.7.1 La generación de nuevos soportes como praxis empresarial.

Las empresas mediáticas de hoy se enfrentan a nuevos retos ya conocidos y explorados, pero aún, en su mayor parte, no superados. Estos retos pasan por definir nuevos modelos de negocio, adecuarse a los nuevos estándares de adquisición y transmisión de conocimiento, captar lectores que abandonan los medios convencionales y conseguir un nuevo tratamiento del producto informativo.

Además, el ciberdiseño tiene el reto de futuro de generar nuevos soportes móviles para acceder a los contenidos, con complicaciones formales en los nuevos formatos de tamaño e interfaz para obtener una usabilidad óptima en los nuevos dispositivos.

El concepto de usabilidad implica no solo un reacondicionamiento de los sistemas de navegación, sino que afecta a las tipografías, que deben ser comunes y compatibles con los variados sistemas de navegación y operativos, y la apuesta por la versatilidad e interactividad, como forma estratégica para rentabilizar el variado abanico de servicios que permiten los modelos de negocio modernos.

Teniendo en cuenta que nos encontramos en la quinta generación del periodismo, tras los pioneros de la red de los años noventa, el desembarco de las empresas

periodísticas en Internet, a finales del siglo XX, la pretensión de información de pago en los contenidos a principios del siglo XXI, como *The Wall Street Journal* y su modelo de pago total y la generación de modelos mixtos o totalmente gratuitos que incorporan en escena los nuevos dispositivos, tabletas digitales y teléfonos inteligentes, son premisas fundamentales hoy en día.

Esta quinta generación define un escenario de nuevas formas de trabajo, nuevos perfiles laborales para la empresa informativa y, desde un ámbito puramente empresarial, nuevos procesos productivos y de abaratamiento de costes.

Sin embargo, la disyuntiva de pago o gratuito en su aspecto formal da lugar a dos vías con sus respectivos argumentos para justificar el pago, o la gratuidad, de los modelos de negocio efectivos.

Por un lado, se considera que los lectores no quieren pagar dado que pueden acceder al medio digital de un competidor, pero, por otra parte, al ser internet un espacio social y no comercial, los lectores rechazan pagar por los contenidos. Finalmente, no se considera que el modelo de pago haya fracasado, pero no ha tenido tiempo para desarrollarse. La televisión en sus inicios perdió dinero y ahora es lucrativa.

En el otro bando, los argumentos para cobrar por el contenido como valor de cambio son pensados de otra forma y se considera que se puede cobrar en Internet dado que se cobra por los periódicos tangibles. Además, la calidad de la información y su fiabilidad son tenidas en cuenta a la hora de cobrar. Y, por último, se considera que el modelo digital tradicional ha sido claramente ineficaz tras una década de pruebas y las empresas no han conseguido rentabilizarlo, por lo que la inviabilidad de este modelo lleva a repensar nuevas formas de cobro.

Pero, aparte de estos modelos enfrentados, que han generado éxitos y fracasos en función de la coyuntura empresarial de cada medio, ha surgido un nuevo factor que provoca mayor desazón, si cabe, a las empresas informativas modernas. Los nuevos dispositivos, la cibermovilidad y los nuevos sistemas de transmisión como aplicaciones móviles, tabletas y smartphones, configuran un espacio propio de evolución. Internet y la nueva cultura de la movilidad se han entrecruzado, aunque ambos canales comenzaron a funcionar de forma independiente. Por ello, la convergencia ya implica a operadores de telefonía, proveedores de contenido, empresas proveedoras de software y tecnología y la red de redes por excelencia, Internet.

Las sinergias entre estos cuatro actores abren la puerta a nuevos usuarios, consumidores y lectores que, hasta ahora, no se habían visto seducidos por los medios digitales ni convencionales, creando nuevas estrategias de comercialización por parte de las empresas periodísticas.

Estos nuevos lectores tienen en su mano el acceso a una ingente cantidad de datos, pueden acceder a ellos desde cualquier lugar, acceden a la información muchas veces de forma caótica o desestructurada y tienen la necesidad de gestionar toda esa información.

Llegados a este punto, estas nuevas características requieren nuevos canales que el nuevo lector compra con avidez: teléfonos de última generación, portátiles, ordenadores de sobremesa y tabletas digitales de variadas marcas y precios.

Los nuevos soportes para la empresa informativa son modelos prácticos e innovadores que permiten a los lectores fluir sobre los canales de forma amigable y cómoda, con un tratamiento formal del producto por parte de las empresas que dan lugar a nuevas tendencias y cambios en los nuevos soportes.

Como muestra de estas nuevas formas de entender el proceso de mostrado de la información, los Congresos de Periodismo Digital celebrados en Huesca los últimos años dan unas pinceladas del futuro a corto y medio plazo. Entre ellas, el nuevo diseño de las plataformas digitales, contenidos exclusivos, la concentración de contenido multimedia y la potenciación de los recursos de interactividad que fidelizan al lector.

Desde una perspectiva estrictamente tecnológica, la búsqueda de innovación en los productos se convierte en una fórmula que permite nuevas prestaciones que conjugan la simplicidad del acceso a la información con la innovación. Dentro de estos factores, la inmaterialidad del ciberperiodismo implica que las empresas de información, los periodistas y los nuevos diseñadores, participen de forma conjunta y activamente en el proceso de conformación de la información adecuada a los nuevos soportes, adaptándolos a las nuevas resoluciones, acortando los textos, usando scrolls deslizantes sobre las pantallas, tecnología táctil y una racionalización del uso de la hipertextualidad (Edo, García-Alonso, Parra, Flores y Marcos, 2008).

En España, *El País*, *El Mundo* y en general todos los medios, grandes y pequeños, actualizan la información. Una de las principales fuentes son las agencias internacionales de noticias, pero, con el auge de las redes sociales, las fuentes se han multiplicado (Peinado, 2016). En Argentina, por ejemplo, destaca *El Clarín Digital* y, a nivel más global, la *CNN*. A su vez, proliferan los ámbitos temáticos específicos, que dan lugar a un control de contenidos por parcelas de interés: economía, deportes, ocio, cultura etc...

Estos planteamientos pasan por nuevas formas de trabajo que permiten al usuario la personalización de la información que quiere conocer. Esa personalización beneficia al lector y al medio, que capta datos de preferencias y necesidades de los lectores

ofreciendo la publicidad también segmentada en función de estos parámetros e incluso por la posición geográfica del receptor de la información.

Cabeceras de empresas españolas como *Marca*, *El País*, *El Mundo*, *La Razón* o el recién lanzado diario exclusivamente digital *El Español*, piensan no solo en periodismo o publicidad, sino en la adaptación tecnológica hacia los nuevos soportes como un concepto clave para el incremento de la audiencia y la consolidación de los lectores.

Con el advenimiento de los soportes móviles los hábitos de lectura han cambiado, ya que estos dispositivos permiten nuevas formas de comunicación en las que el espacio que ocupa el lector no es fijo, sino en constante movimiento. Así mismo, las posibilidades de participación se incrementan en vertientes innovadoras:

- Los foros, los chats y la contestación de encuestas en tiempo real dinamizan el contenido y lo valoran.
- La personalización permite, por ejemplo, por medio de canales RSS, la recepción de información focal orientada solo a una parte del contenido generado.
- El periodismo participativo aumenta la dinamización del periodismo.

Hoy en día, el ciberdiseño es un reto de futuro que los soportes móviles obligan a realizar con la mayor precisión y provocando una honda transformación en la manera de entender el periodismo. Si hace unas décadas la maquetación sobre papel era un tema recurrente pero no implicaba una pérdida de lectores acentuada si era inconexo o poco elaborada, en la actualidad la creación de plataformas web adaptadas a los nuevos dispositivos y la gran pantalla de ordenador es una obligación ineludible y la falta de interés en estos conceptos puede provocar la debacle de los medios modernos.

1.7.2 Factores determinantes en las nuevas formas de trabajo.

En los últimos cuarenta años se han renovado los sistemas de producción industrial, como lo demuestra el paso al offset, pero diez años más tarde se produjo el cambio hacia las redacciones electrónicas. Desde 1985 aparece la renovación visual, las nuevas formas de concebir el diseño y la presentación con colores e infografías. La cuarta renovación, basada en la distribución de contenidos hasta hoy en día, pasa por adaptar la actualidad a los cánones del oficio, desde una perspectiva empresarial o incluso individual, acogiendo a los verdaderos principios del periodismo.

El crecimiento exponencial de los contenidos periodísticos en la red y las nuevas herramientas que facilitan su publicación en línea en tiempo real, dan lugar a nuevos soportes que generan un vértigo tecnológico y nuevas rutinas y estudios, que han tenido que adaptarse o modificarse, incluso esencialmente. Las nuevas formas de

trabajo han dado lugar a etapas desde el escepticismo hasta la negación, pasando por el miedo a los nuevos canales y, finalmente, a la seducción de la tecnología y sus alcances, con una fantasía económica que concluyó con unas sinergias completamente impensables hace algunas décadas, a una velocidad que provoca que incluso la máxima velocidad de actualización sea considerada insuficiente.

También subsiste la idea de que las viejas estructuras del oficio han sido desbordadas y que se requiere un nuevo marco de referencia para entender los nuevos procesos. Entre ambas visiones están los periodistas que se encuentran enfocados en buscar puentes y nexos en el denominado periodismo analógico, que permitan que la información fluya hacia los lectores de la era digital, ávidos de contenidos y novedades.

Las empresas periodísticas han de saber que su negocio no es el soporte, sino la información y los contenidos. En este sentido no resulta difícil concluir que entre los viejos y los nuevos medios no debe haber división y lucha, sino complementariedad. Sin embargo, un alto porcentaje de los medios actuales guardan distancia hacia las nuevas formas de informar y concebir el negocio digital, básicamente por falta de formación con respecto al nuevo lenguaje, limitándose muchas veces al formato de textualidad, imitando a la empresa escrita convencional.

En teoría, los nuevos soportes deben permitir integrar los lenguajes tradicionales en un único discurso con elementos audiovisuales, enfocando una nueva forma de narrar, que podría ser audio-escrito-visual.

El debate se encuentra pues en como los medios impresos vuelcan la información sobre los nuevos soportes digitales, sin desconocer el nuevo lenguaje y la nueva forma de contar y narrar. Éste sigue siendo el método con que las empresas, arraigadas en el campo editorial con productos en la red se han incorporado a Internet; no necesariamente como una nueva manera de abrir nuevos mercados, sino para reafirmar su personalidad de medio análogo, esto es, utilizando la red como vehículo de promoción, habida cuenta del globo desinflado de las .COM, que ha dejado más expectativas que dinero en las arcas de aquellos que vislumbraban en la red una nueva plataforma donde instaurar de forma productiva las noticias.

Las nuevas formas de trabajo han incluido también nuevos canales y servicios, desde el correo electrónico, los blogs, los buscadores internos y externos de datos y las nuevas secciones multimedia que han promovido, a su vez, nuevos retos como la obsolescencia de la información, la multi-ubicuidad de esta y el nuevo modelo multimedia en el que tanto audio, como imagen, video y texto deben estar integradas y sujetas a la intervención del usuario.

La interactividad es uno de los nuevos ejes de los nuevos formatos, y pretende superar la llegada a un público masivo en nuevos soportes y nuevos nichos de audiencia. A la par con las nuevas rutinas de producción, el ensamblaje de las salas de redacción ha tenido continuos y bruscos virajes en la búsqueda de dinámicas propias, con nuevas maneras de concebir los medios y perspectivas organizacionales que demarcan nuevos caminos y nuevos roles para el periodista, con desempeños laborales definidos en nuevas tareas, horarios y salarios, para adecuarse a los nuevos procesos administrativos y logísticos con el fin de adecuarse a los nuevos medios.

El cambio de tecnologías ha suscitado, por razones obvias, cambios en las rutinas inherentes a cada soporte. Y a su vez ha incidido en las nuevas formas de producción de contenidos en la red, en comparación con las utilizadas en medios análogos, provocando en ocasiones desconcierto y desadaptación. Los formatos marcan diferencias significativas al no ser lo mismo producir un texto que un video o un sonido, pensando siempre en una publicación convergente.

La presencia de la tecnología representa mayores riesgos para el ejercicio del periodismo en Internet, lo que exige, a la hora de producir, un conocimiento más profundo del nuevo medio. Una cosa es trabajar con la mirada puesta en un solo soporte y otra distinta es involucrar el concepto multimedia, que tiene como requisito el trabajo en equipo. El periodista debe saber que maneja contenidos, pero a su vez también las interacciones que debe propiciar, alimentar y mantener, ya que son la vida de su medio.

El manejo de los tiempos de producción varía sustancialmente, pues los formatos digitales no tienen fecha ni hora de cierre y la actualización debe hacerse de forma permanente, de forma periódica o en tiempo real, si quiere propiciar un público cautivo e impulsar nuevas visitas a su plataforma digital (Morales, 2005).

Los periodistas que generan nuevos contenidos adaptados a los medios digitales, por supuesto son piezas esenciales de las nuevas labores de producción del producto informativo, y por ello, su labor y habilidades deben ser adecuadas al nuevo entorno, y entre ellas destacarían:

- La redacción clara, correcta, coherente, con capacidad de síntesis y de jerarquización.
- Dominar el lenguaje multimedia para ser capaz de trabajar y coordinar archivos de texto, imagen y sonido.
- Estar inmersos en la cultura digital y saber emplear las herramientas para decidir y acertar cual es la tecnología y el recurso más adecuado para gestionar cada información.

- Ser creadores de debate para que la información siga generándose incluso después de su publicación.
- Ser capaces de asumir el papel de autor-editor y publicar su propio material.
- Entender la base de los diferentes medios para estar preparados para cada soporte y producir contenido, aun en diferentes niveles de habilidad, en todos ellos.
- Adquirir destreza en la utilización de las bases de datos para el almacenamiento de la información y la recuperación de contenidos.
- Aprovechar la interacción social y el intercambio de información que permiten las comunidades online.
- Conocer las estadísticas de tráfico y datos de los usuarios para saber cómo se comporta el sitio en el que trabajan, cuantas visitas recibe y cuáles son los contenidos más consultados. La idea es seguir el rastro a la audiencia para ajustar la oferta a la demanda informativa.

Siendo así, esta es la base de los nuevos periodistas de las empresas informativas que, ya sea por medios mixtos de producción (papel-Internet) o solo en Internet, deben dominar y conocer. Pero hay otras pericias que son necesarias en el periodista moderno, como las operaciones matemáticas simples de la ciencia (el sumar, restar, multiplicar y dividir del periodista del siglo XXI), entre ellas, cabría destacar:

- Rapidez a la hora de actualizar la información, el tiempo ya juega en contra del medio y la actualidad es una exigencia, no una elección.
- Capacidad de trabajo en equipo con otros profesionales.
- Dominio de la navegación.
- Adaptación tecnológica y capacidad de aprendizaje.
- Creatividad a la hora de presentar la información, en el fondo y en la forma, con el objetivo de llamar la atención del usuario.
- El correcto uso de Internet como fuente informativa y el conocimiento de los diversos buscadores y metabuscadores (Oliva Marañón, 2014).

1.7.3 Gestión de la empresa informativa y liderazgo.

Aunque los estudios sobre la transformación de la empresa informativa no son muy recientes, sí lo son las nuevas metodologías y propuestas orientadas a generar enfoques y acercamientos a la empresa informativa moderna y sus características propias respecto a otros ámbitos productivos o de servicios. La empresa informativa, como conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo, técnico y económico, así como las relaciones comerciales para difundir informaciones por medio de diversos soportes o canales, dan pautas para comprender la singularidad de esta entidad, con nuevos productos, canales y soportes, y la necesidad de contar con alguien que

asuma una labor gerencial, gestionando a su vez a las personas, bienes económicos y relaciones comerciales.

Las empresas de medios tienen características únicas frente a otros sectores de la economía, y la libertad de empresa y la libertad de expresión son dos pilares que orbitan alrededor de la empresa informativa y la obligan a mantener un equilibrio entre la obtención de garantías, la oferta y la demanda. Además, la caducidad del contenido informativo y la alta velocidad de los desarrollos digitales provocan que el líder tenga una visión tecnológica, editorial y digital. La migración de los contenidos de los medios tradicionales a los digitales, la enorme demanda de nuevos productos y servicios y la tendencia a lo virtual definen en estas empresas la urgente necesidad de incursión en nuevos segmentos de mercado, nuevos canales y nuevas posibilidades de ingreso.

Los líderes, tanto en la esfera empresarial, como en la política o educativa, son una realidad contemporánea que ha generado estudios de consultores, profesionales y académicos que han buscado aspectos clave para el conocimiento y entendimiento del líder y el estilo directivo.

La empresa informativa siempre se ha debatido en un entorno complejo, en el que el beneficio empresarial cohabita con la libertad de prensa y los valores que convierten a esta entidad en una organización que requiere de líderes de características y cualidades específicas. El estilo de liderazgo es el modelo directivo requerido para conducir a las empresas informativas hacia el bien común, entendido como la responsabilidad de informar, y la rentabilidad económica, pieza esencial de la empresa.

Intentando descifrar los aspectos que definen el liderazgo, se plantean cinco dimensiones que enmarcan la naturaleza de los estilos directivos aplicados al mundo de la empresa en:

- 1) Características personales del directivo.
- 2) El aporte que realiza para lograr cambios en la estructura organizacional.
- 3) La dirección basada en una fórmula de la visión que el líder comparte con quienes trabajan en la organización.
- 4) El uso que el directivo hace de los sistemas de motivación.
- 5) Los procesos que se siguen para la toma de decisiones (Preciado, 2007)

Estos aspectos, reflejados en el intercambio de información que realiza el líder con su grupo de trabajo, tienen reflejo en los resultados y logros de la empresa y son los pilares de actuación del directivo moderno.

Como hemos comentado, la empresa informativa trasciende el modelo puramente crematístico, orientándose hacia el beneficio del bien común. Esta responsabilidad, la

labor de informar, atiende a dos libertades: la de empresa y la de prensa (Farias García y Farias Batlle, 2009)

Además de estos atributos, el trabajo con personas creativas y la capacidad de crear un contenido atractivo son producto del talento y la habilidad de los seres humanos, otorgando un elemento intangible en la obtención de contenido como valor mercantil.

Por otra parte, la situación del mercado actual, con fusiones y compras de diversas empresas informativas en los últimos años, otorgan al contexto de mercado una realidad con nuevas exigencias tanto informativas como empresariales y tecnológicas, que dan lugar a nuevos retos que el líder empresarial debe abordar con garantías de éxito.

Un ejemplo de fusión tecnológica para la consecución de fines y resultados empresariales, en el plano digital, ha sido en España la creación de la plataforma tecnológica KioscoyMás, que pretende conjugar un escaparate de venta de productos editoriales conjuntos y fue abordada por Prisa y Vocento de forma conjunta para ofrecer un valor añadido común a los lectores potenciales, así como servir de escaparate para publicaciones que, por falta de capacidad inversora, no podían afrontar un reto digital de tales dimensiones.

El liderazgo como concepto nace en el momento mismo que surgen las ciencias administrativas para el mantenimiento de las empresas y organizaciones. Contar con personas que conduzcan a la consecución de los retos, desafíos y metas planteadas es una necesidad imperativa que el líder y el directivo deben acometer hace décadas, desde el surgimiento de los sistemas empresariales con organización lógica.

El liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en determinadas situaciones, para la consecución de uno o más objetivos específicos. La fuerza psicológica de elementos como la autoridad y el poder tiene siempre como objetivo el alcance de metas en estructuras y organizaciones. No obstante, existe un matiz entre el gerente y el líder, al ser el primero un directivo preocupado por ejercer sus funciones según ciertas estructuras, lo que permite la estabilidad de la entidad y su coherente estructura de mando, y el líder, que entiende la cultura de la empresa de manera intuitiva, promoviendo en la organización espacios de discusión para analizar la empresa y obtener resultados gracias a cambios devenidos de esta actitud. La motivación, la influencia, la comunicación y la visión compartida son conceptos inherentes al líder en relación con el equipo de trabajo con el que interactúa (Ruíz González, 2002)

En cuanto al líder, algunos teóricos consideran que debe tener unas cualidades intrínsecas a su condición, mientras otros piensan que estas características se hacen, no son parte inherente de la personalidad del líder. Sea como fuere, los líderes

exhiben por lo general mucha confianza en sí mismos, son autoritarios, dinámicos, extrovertidos y poseen una fuerte convicción en sus valores, creencias e incluso moralidad. Por ello, el respeto que infunden inspira y motiva a los empleados para conseguir los objetivos que se han marcado.

En la realidad digital de nuestros días, la cultura del cambio y la transformación es una necesidad que el líder aborda con denuedo y carisma, convenciendo a sus subalternos de la acuciante necesidad de abordar cambios digitales en la empresa informativa moderna, necesarios para su supervivencia en un mercado que ha cambiado sus formas de trabajo, su ecosistema y sus paradigmas más convencionales. Esta realidad en las organizaciones contemporáneas ha llevado a la dirección, y a sus líderes, a tener una visión nueva en la que el capital intelectual y la imaginación son los activos más importantes de la organización, al situarse la persona en el centro de la actividad de liderazgo (Ruíz González, 2008)

La capacidad de resolver problemas en el líder muchas veces surge de experiencias críticas que le han llevado a tener una perspectiva diferente a los demás. El nuevo líder en el entorno informativo se debate en cuatro principios básicos de actitud o conducta:

- a) Entiende y practica el poder de la apreciación.
- b) Recuerda a su gente de forma permanente la situación, los objetivos y el porqué de esa situación.
- c) Genera y mantiene la confianza.
- d) Es aliado de sus empleados.

En este marco de situación, el líder busca encontrar el talento de sus empleados y, por otra parte, intenta impedir que la burocracia y la entropía de la organización malogren las decisiones y metas definidas. La generación de confianza se convierte así en un elemento necesario y esencial para que el elemento emocional una a las personas en la organización. El respeto y la dignidad se conforman, de esta manera, como un entramado de fortaleza empresarial que lleva a una mayor productividad y a los empleados a involucrarse en los retos planteados, considerándolos como propios y necesarios (Ruiz González, 2014).

En cuanto a formas de liderazgo, se podrían definir dos que conforman las actuaciones ante las situaciones del líder de la empresa informativa moderna: flexible y personalista. Por un lado, el modelo flexible, que nace del aporte de los fundadores con valores académicos y científicos donde la administración del conocimiento es un aspecto común y diferenciador para la innovación, con un alto nivel de interdependencia. Por otro lado, está el modelo personalista, en el que el directivo se

constituye en pieza clave en la toma de decisiones. En este entorno el directivo y su estilo, así como sus valores como líder, se impregnan de la necesidad de la empresa y la transforman según objetivos, metas, retos y necesidades.

El líder tiene aspectos de justicia e integridad que, una vez entendidos y apropiados por los empleados, permiten cambiar la cultura organizacional de la empresa, identificando cuales son las expectativas que tienen los empleados en la transformación de la empresa y la adaptación de la identidad colectiva a ese cambio.

Las capacidades del líder para crear y definir una visión de futuro le permiten mantener la organización a largo plazo, generando transformaciones necesarias y analizando el plano económico, humano y empresarial, identificando las deficiencias y oportunidades que se muestran en el mercado para explotarlas con visión de futuro. Esta visión a largo plazo es la gran diferencia frente a otros directivos, con sistemas de motivación que provoquen una reacción en el equipo de trabajo hacia la rentabilidad y el crecimiento personal.

La motivación es el impulso que lleva a un integrante de la empresa informativa a actuar de determinada manera, con un comportamiento específico acorde con el puesto de trabajo y el ciclo motivacional que define sus acciones. Los líderes apelan a una transformación en el comportamiento de las personas que trabajan con ellos. La estimulación intelectual y personal permite enfocar esfuerzos y asumir supuestos para replantear problemas y aproximaciones a paradigmas hoy en día considerados obsoletos en el mercado editorial. En este punto la creatividad es un factor decisivo de transformación y éxito. Para ello, la asunción de nuevas responsabilidades en el equipo editorial es un revulsivo que aumenta el sentido de responsabilidad y la confianza, permitiendo delegar en tareas esenciales y realizar *empowerment* que aposente el trabajo en equipo en la organización, con un objetivo ya considerado común para toda la empresa.

La comunicación entre el líder y el equipo de la empresa es un factor importante que permite explicar las decisiones tomadas para obtener una comprensión del mensaje y confianza por parte de empresa. Estos mensajes pueden ser verbales o no verbales, interpersonales o electrónicos. En un entorno totalmente digitalizado, este tipo de comunicación es la piedra angular de muchas decisiones, tomas de partido y contacto con los empleados, disminuyendo los tiempos de respuesta a determinados restos o acciones emprendidas.

Por otra parte, la reestructuración empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa que provoca la convergencia de medios evidencian una mayor inversión en recursos, infraestructuras y tecnologías. Esta situación da lugar a los directivos, redactores,

comerciales, diseñadores, programadores y todo el elenco de profesiones, antiguas y nuevas, que cohabitan en el entorno digital editorial, a tomar en valor nuevas propuestas, opciones de negocio y disyuntivas, que el líder de la empresa informativa debe encauzar y acometer (Preciado Hoyos y Monsalve Gómez, 2008).

El éxito o fracaso de las empresas informativas depende mucho del cuidado de su personal y del contenido que se difunde, siendo la reputación y la imagen proyectada síntomas de credibilidad y confianza por parte del lector y del anunciante. Los directivos de medios de comunicación comparten cualidades como la confianza en sí mismos, la capacidad de escucha para establecer relaciones de confianza con los periodistas, comerciales y técnicos miembros de la organización, la defensa de los valores de la empresa y el ejercicio de una cultura de empresa que permitan ejercer una influencia positiva en el equipo de trabajo, para consolidar unos valores corporativos afines a un proyecto en común.

En definitiva, la necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo adecuado a la complejidad de la labor informativa, en un plano que permita la libertad de prensa y de empresa, requiere contar con directivos capaces de moverse entre estos dos requerimientos. Además, los directivos de este sector deben ser hábiles en la diversificación de funciones, la capacidad de entender el potencial de los nuevos soportes y medios de información digitales y la actitud proactiva ante los nuevos modelos de innovación requeridos por los usuarios de los productos y servicios que oferta la empresa informativa en el sector editorial contemporáneo y el mercado.

1.7.4 Factores extrínsecos de la empresa informativa.

Desde que en 1947 Kent Cooper propuso su doctrina del libre flujo, según la cual, la información no era sino un bien más y debería someterse a las leyes del mercado, los medios de comunicación han acogido esta doctrina como principio rector.

El resultado ha sido, como es lógico y partiendo de esta premisa, que la empresa informativa y, por ende, los contenidos y mensajes que transmite y genera, la integración en el liberalismo y, como consecuencia, la subordinación de toda función social que pudiera representar a la obtención de beneficios.

Es por ello por lo que parece ser que este axioma se convierte en el pilar de cualquier objetivo subyacente y la empresa informativa se configura así en un sistema de números, balances y cuentas de resultados que definen su acción tanto editorial como empresarial o comercial.

La tecnología se ha convertido, en las últimas décadas, en el factor que, junto al liberalismo, impregna cualquier acción de la empresa informativa, y con ello, la transformación que realiza en cada uno de sus cambios y movimientos tiene como

misión dos pautas que siempre son consideradas en cualquier decisión empresarial:

- 1- Si la transformación digital les sitúa a la altura o por encima de la competencia, acercándose por nuevos canales a los lectores, incrementando su audiencia, difusión y expansión.
- 2- Si esta decisión conlleva beneficios económicos para el sustento de la empresa.

Teniendo estos dos principios como base, las nuevas (y clásicas) empresas informativas tienden a invertir esfuerzos y recursos en la necesidad, a veces obligada, de estar a la última en soportes, canales y formatos.

1.7.5 Factores intrínsecos de la empresa informativa.

Entendemos por factores intrínsecos aquellos que definen el funcionamiento de la empresa informativa desde su interior. Son elementos que, aun estando en clara conexión con factores externos, delimitan el campo de actuación de las entidades de comunicación y su funcionamiento para la consecución de fines que la empresa considera esenciales para su mantenimiento, estabilidad y continuidad. Estos factores pueden ser considerados tangibles o intangibles. Conceptos como el valor de la empresa, el producto como valor o el valor objetivo de la misma, son elementos que configuran una empresa informativa y le dan significado como ente real enmarcado en parámetros que, siendo o no cuantificables, son interpretables y significan su existencia.

Las circunstancias económicas adversas de naturaleza global obligan a las empresas informativas a acomodarse en un entorno complejo. Por otra parte, en el plano macroeconómico han proliferado los ajustes en el entorno laboral, con una falta de inversión clara, disminuyendo la capacidad financiera, la disminución de las ventas y la dificultad de financiación. Aunque algunos teóricos afirman que las crisis son métodos importantes para corregir desequilibrios propios del sistema (Cage, 2009), el efecto positivo de esta afirmación conlleva estrategias empresariales complejas para el mantenimiento en el mercado de unidades económicas privadas.

El sector de la comunicación, en la realidad del mercado actual, ha requerido de fusiones, conjunción de tareas, nuevas configuraciones y poliédricas formas de gestión para la gerencia de su estructura económica, con elementos singulares y específicos derivados de los productos periodísticos que elabora. Dentro de estos elementos hay dos planos que se superponen en la empresa como elementos coadyuvantes en la labor de informar; por un lado, el concepto “valor”, que se concibe como riesgo y con mayor riesgo se puede deducir mayor rendimiento; y por otro lado el concepto tiempo, que también es proporcional al rendimiento.

En otro plano nos encontramos con el término precio, que no se considera único condicionante del valor, sino también incorpora factores como la difusión, la audiencia, la intuición, la costumbre, la creatividad, la estrategia, la imagen corporativa, la calidad, la repercusión social, la competencia, el margen de beneficio, el goodwill y la marca.

Aunque todos estos factores son importantes y requieren de una amplitud elevada para ser descritos, el valor intrínseco de la empresa, en sus variadas acepciones y definiciones, es el elemento que contiene el coste, el precio y el valor completo de la empresa informativa, lo que enmarca su característica propia más inherente, al contener elementos de origen tangible, de tipo contable o gerencial, y elementos intangibles, de difícil determinación unitaria pero con grandes consecuencias de mercado, entre los que se encuentra la cabecera o marca, que, a día de hoy, ha cobrado más fuerza entre los actores del mercado.

Para entender los elementos definitorios de la empresa desde un punto de vista intrínseco, es necesario tener la base de los conceptos, pues son aquellos que definen los elementos de la empresa informativa. El concepto, que parte de su encuentro con lo real, tiene como fin hacer objetivo algo que en principio es subjetivo, singular y concreto. El concepto de empresa de comunicación es un constructivo teórico que emana de los elementos, estructura, funciones y funcionamiento de las organizaciones, cuyo objeto es la información en su sentido más amplio.

Si nos remitimos al término de empresa informativa desde la base jurídica de España como país, hemos de fijarnos en la Constitución Española, que en sus artículos 20 y 38 conceptualizan su marco de actuación y se caracteriza por una unidad económica que desarrolla una actividad productiva mediante la combinación de factores para la obtención de bienes y servicios, para alcanzar un beneficio privado o colectivo, de acuerdo con la propiedad de los medios de producción, que atiende a unos objetivos acordes con su objeto social (estructurada jurídicamente en sociedades). Bajo este paraguas teórico la empresa informativa, en sus diversos canales impresos, digitales y audiovisuales, siendo multimedia y polivalente, presenta unas características ajenas al modelo convencional, que sirve de base jurídica a la actividad económica y empresarial, dejando de ser simple, unifuncional y concordante en los límites económicos y jurídicos, pasando a ser una empresa multifuncional, multidividida y descentralizada, tratándose de un grupo de sociedades que configuran una unidad económica, con diversas entidades de negocio y una empresa matriz, para mantener su supervivencia, siendo en muchas ocasiones multisocietaria.

Cibeles Group es un caso claro de conjunción, nacimiento y fusión de empresas basadas en divisiones de negocio fragmentadas, aunque no aisladas, como veremos

en el capítulo 3, pero con las necesidades de un mercado competitivo que pretende sumar para conseguir, manteniendo su independencia empresarial diferenciada, aunar diversas áreas de negociación interconectadas con fines comunes, pero procedimientos propios de cada una de las sociedades, departamentos o divisiones creadas.

La incorporación de empresas de diversas áreas de servicio ha dado lugar a grandes grupos de comunicación diversificados y con configuraciones accionariales complejas y, además, compuestas por capitales procedentes de áreas de producción dispares, provocando que la producción de la información sea multinacional, transcultural y transversal. Esta realidad deja atrás antiguas empresas de comunicación dedicadas a la explotación de un medio informativo polarizado en un solo producto unívoco.

Por otro lado, el valor, como término efectivo de los gestores a la hora de establecer relaciones con el resto, incluye razones de índole endógena que motivan al empresario para conocer no solo el valor de lo que ofrece sino de su propia empresa. No obstante, el valor es la calidad que constituye una cosa digna de estimación y aprecio y, desde este punto de vista, el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite, o la cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da la motivación para poseerlas por cierta suma de dinero o equivalente (Pérez López, 1998). Todo acto humano desde este prisma tiene valor para el propio agente y para las personas afectadas basándonos en tres valores: económico, psicológico y ético.

Mientras los valores psicológicos y éticos son subjetivos, el valor económico, que es el de interés para la cuestión que nos ocupa, en convivencia con los otros dos valores, es el que evita efectos perniciosos que el acto económico puro puede producir. Sin duda, la fijación de los valores psicológicos y éticos puede tener consecuencias adversas en ocasiones por motivos de oportunidad, pero, a largo plazo, conduce a mejores resultados también económicos.

Desde el siglo XVIII, por influencia de Adam Smith se emplea la palabra valor en su sentido económico de precio con relación al intercambio. Marx, sin embargo, sometió las teorías de David Ricardo e introdujo el concepto de plusvalías, en el sentido de la acumulación capitalista (Engels, 1885); y entendió que el objeto de valor tiene un valor de uso inherente, distinto al valor de cambio, expresado en términos cuantitativos medidos por el dinero.

No obstante, aparte de esta revisión histórica que redefinió elementos de producción constituyentes de la empresa, la empresa informativa puede determinar su valor intrínseco no solo por el valor en el mercado, sino por el hecho subjetivo que debe partir de la idea de que el valor es solamente una posibilidad, mientras el precio es una

realidad (Del Álamo y Alvear, 2003). Al igual que el valor de una cosa es lo que dan por ellas, el valor de una empresa es el conjunto de elementos materiales, inmateriales y humanos, que integran la empresa. Se trata de un valor basado en el precio conjunto de la empresa como organización, que incluye no solo el valor presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes en su patrimonio sino también las expectativas de los beneficios potenciales en el futuro.

Para determinar el valor objetivo de la empresa, debe realizarse una purga de elementos subjetivos a través de metodologías específicas, teniendo en consideración la situación de la empresa y sus circunstancias y el entorno en el que se encuentra, es decir, incorporando factores internos y externos, pero también intangibles, económicos, sociales, productivos, laborales, legales y del sector y mercado en el que se enmarca (Álvaro Gómez, 1999).

Esto conlleva un abanico de métodos cualitativos y cuantitativos, como por ejemplo las ventas, el beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos (Ebitda), el beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT) y el beneficio neto. Siendo métodos que van desde los clásicos, como el sustancial determinado por la diferencia entre el activo real y su pasivo exigible, los métodos mixtos, como el valor medio, y los nuevos métodos, entre los que destacan los descuentos del flujo de caja libres (DCF, 1970), el valor económico agregado (EVA, 1980), el beneficio económico (EP, 1980) y el método de opciones (1990) (Brugger, 2005).

O, en otra clasificación, el valor contable, el valor de liquidación, el valor de rendimiento y el método de opciones, todos ellos, debidamente combinados, promediados y corregidos, permiten formular estimaciones razonables del valor de la empresa.

El valor de la empresa se aumenta, no obstante, con fusiones, sinergias y el incremento del prestigio de su marca. Estos dos elementos implican que la marca y el goodwill, de carácter contable que se incluye en inmovilizado intangible⁵.

El goodwill, o fondo de comercio, se refiere al prestigio o buen nombre alcanzado por una empresa por distintos conceptos como pueden ser la calidad, el servicio, la reputación, las relaciones con los diferentes proveedores internos y externos, la innovación, la generación de utilidades, la posición en el mercado, la experiencia y la confianza. Este fondo de comercio es difícil de determinar y no es estático pues evoluciona en función de los objetivos y la búsqueda de beneficios en el futuro. Es decir, el negocio vale por sus beneficios netos y sus activos de valor para sus beneficios futuros.

⁵ Según el Plan General Contable de 2008.

En el caso de la empresa periodística, el precio total de un periódico (no de un ejemplar), no es el valor de este, sino la relación con los resultados económico-contables y su proyección en el tiempo, y el precio tiene que ver con el valor y con los intangibles, siendo un concepto necesario para poner en valor un periódico. Del mismo modo, el valor de la empresa se basa en una evaluación continua del valor sustancial, formado por la suma del valor contable de los activos reales, otros bienes, derechos contables menos exigibles y otras obligaciones, es decir, el valor teórico, más las correcciones, o sea, las ocultas, las plusvalías, minusvalías y las contingencias; es decir, el valor de mercado, que serán el valor intrínseco, a lo que se tendría que sumar el fondo de comercio o goodwill, que es el valor intangible fundamentado en la rentabilidad, red comercial, marca y clientes, competencia, audiencia y tirada, en definitiva un valor subjetivo o inmaterial. En resumen, el precio que se paga por el valor global de una empresa lo fija el mercado en función de la oferta, la demanda y los factores indicados anteriormente.

En el periódico, la cabecera funciona como marca, a la que el consumidor puede dar mejor o peor valoración en función de la experiencia que este tiene, o la percepción valorativa, lo conocido como output. Por ello, podemos decir que en la industria de la comunicación, aunque las grandes cabeceras han funcionado bien tradicionalmente, deberían invertir más en el mantenimiento de la marca, ya que a partir de la era digital y la multi-canalidad, junto al nacimiento de nuevos medios digitales de reducido coste de creación y puesta en marcha, la búsqueda de nuevos clientes o lectores, para mejorar los índices de difusión y audiencia es una necesidad, reconociendo que hoy en día el negocio no es tanto publicar noticias como crear audiencia y credibilidad, aumentando las cifras de difusión para conseguir ingresos.

En resumen, la marca afecta al producto, pero la valoración del producto afecta a la empresa que lo crea y el precio del ejemplar recae sobre el producto, pero la valoración de la empresa que lo hace es mucho más amplia que el precio que ésta tiene.

Es una realidad que los factores identificativos e intrínsecos de una empresa: valor, marca, precio, contabilidad, gerencia, reputación, credibilidad..., van más allá de su precio como unidad económica, y se engloban en un conjunto de elementos que definen el fondo de comercio de la empresa informativa, que debe ser añadido al cómputo de valoración de la empresa. La labor de conjugar adecuadamente todos estos elementos, para que, en momentos de transformación, cambio y evolución del mercado, sean capaces de situarse en nuevo ecosistema en la mejor posición posible, es lo que permitirá alcanzar los objetivos finales de una empresa: prestar servicios a la

sociedad y generar rentas suficientes para la satisfacción de todos los integrantes de la misma. Pero, la empresa de comunicación tiene un planteamiento, si cabe, de mayor calado, pues no solo debe incrementar sus beneficios como cualquier organización industrial, sino que, como medio de comunicación, debe ser una pieza clave en el desarrollo de la sociedad (Pérez Serrano, 2010).

1.8 La empresa informativa moderna.

La innovación ha sido una máxima de vital importancia en el sector editorial en las últimas décadas. Innovar significa descubrir nuevas formas de realizar un proceso o acción, buscando una respuesta positiva del mercado, usuarios, consumidores y lectores.

La definición de modelos de negocio que aporten ventajas competitivas, en nuestro caso en el sector editorial, requiere como paso previo la identificación de las prestaciones que la empresa cubrirá a sus lectores. En este proceso se abren oportunidades derivadas de la mayor participación del lector en la cobertura final de sus necesidades y como consecuencia de la evolución de la tecnología y sus capacidades, así como sus expectativas y costumbres. Los criterios de innovación y la búsqueda de soluciones tratan de buscar la máxima ventaja competitiva de la propuesta de valor realizada.

La mayoría de las empresas editoriales sienten la presión de la competencia en entornos cada vez más complejos, debido a la tecnología en su rápido desarrollo y aceleración en ámbitos que permiten oportunidades, pero también introducen amenazas, en una naturaleza de mercado con entornos cada vez más variados.

En esta carrera las empresas informativas se ven obligadas a innovar como única manera de mantener su proyecto de vida. La acción de innovar incluye muy diversas formas y tradicionalmente los esfuerzos se han centrado en tres aspectos principales:

- En los productos y servicios: se pueden cubrir necesidades nuevas o mejorar las ya satisfechas.
- En los procesos: con efecto también en los productos y en las condiciones que se obtienen, por ejemplo, costes y productividad.
- En el marketing y la comercialización: lo que implica el acercamiento físico o psicológico de los productos o servicios.

En estas tres directrices las empresas buscan defender o ampliar mercados y, en el mejor de los casos, crearlos. La innovación se produce en todos los ámbitos de la actividad humana, por lo que trasciende espacios como las relaciones, la organización,

la dirección y otros factores.

Estos esfuerzos de innovación se hacen especialmente difíciles en entornos saturados, donde el conocimiento está muy extendido y hay destacables capacidades en los competidores ya presentes. Un ejemplo de innovación, que incorpora en la estrategia empresarial un modelo de negocio nuevo, son las líneas aéreas de bajo coste.

Extrapolando este ejemplo al sector informativo, la importancia de los modelos de negocio y las estrategias desde el punto de vista teórico suelen ser poco legibles y con solapamientos con otros conceptos. Si introducimos en el buscador por excelencia en Europa en Internet, Google, los términos “Modelo de Negocio” obtenemos unas 700.000 entradas, sin embargo, si lo hacemos en inglés “Business Model”, obtendremos más de 29 millones y en Google USA más de 220 millones, por lo que hacemos una idea del claro potencial e importancia anglosajona de este término para alcanzar una estrategia válida de beneficios.

Entendemos modelo de negocio como la lógica por la que una organización crea, entrega y captura valor en los contextos económicos, sociales, culturales y de cualquier tipo. Así mismo, el modelo de negocio de una estrategia válida se refiere al beneficio que la empresa entregará a los lectores, cómo se organizará para hacerlo y cómo capturará parte de ese valor que entregue, definiéndose así la información como valor. Por lo tanto, toda empresa tiene un modelo de negocio ya sea de forma explícita o implícita, aunque no todos ellos generan ventajas competitivas sostenibles (Chesbrough, 2010).

Los directivos y emprendedores entienden esta lógica y, a veces, muestran incoherencias respecto a la estrategia y el modelo de negocio a poner en práctica. Por desgracia, un error en este pilar empresarial suele llevar al fracaso. No obstante, la innovación y las nuevas empresas, así como las estrategias de crecimiento o redefinición de las empresas, ponen de relieve que la innovación no solo se refiere a algunos aspectos concretos del negocio, sino a una combinación de tecnologías, prestaciones procesos, comercialización y una combinación de estos.

De hecho, Chesbrough destaca que “unas tecnologías mediocres en un gran modelo de negocio pueden tener mucho más valor que una gran tecnología con un modelo de negocio mediocre”. Y la historia está plagada de grandes inventores que murieron pobres, por carecer del modelo de negocio adecuado, que otras empresas sí potenciaron, junto a la tecnología necesaria para llevar a la práctica dichos descubrimientos.

La fuente de diferenciación de una estrategia basada en la innovación no solo debe

residir en una propuesta de valor sino en un conjunto orquestado de actividades que permitan la respuesta adecuada de los mercados. Esta acción permite la sostenibilidad, y muchas empresas informativas apuestan por estos elementos para sorprender al lector y captar su atención, fidelizándole. Además, esta propuesta debe permitir reducir el coste de producción del servicio, y se tienen ejemplos claros de empresas que han reducido sus costes, por desgracia, reduciendo sus plantillas por necesidad y trasladando una producción tecnificada y modular que permita una oferta de valor similar a la anterior, pero sin tantos empleados como en otras épocas.

Cuando sólo se trata de ampliar la oferta, la ventaja competitiva obtenida es mucho menor pues los competidores se aprovecharán de captar ese nuevo mercado que se ha manifestado. Esto ha sucedido con propuestas de valor exitosas que han sido copiadas y mejoradas por empresas más grandes que sí tenían recursos suficientes para implementar la oferta inicial y mejorarla.

La innovación supone un elevado riesgo, y apostar por estrategias en las que no hay experiencia previa exige anticipar muchos elementos fundamentales y su impacto en los resultados económico-financieros de la empresa. La novedad dificulta la estimación precisa de cómo y cuándo se concretarán las tecnologías o los nuevos procesos, qué costes resultarán y qué resultados se obtendrán. El diseño de un modelo innovador basado en una estrategia positiva tiene parte de arte, de descubrir, de entender y destilar las verdades profundas de los deseos de los clientes y sus valoraciones, así como extender la posible evolución futura tanto de costes como de capacidades tecnológicas y organizativas de la empresa y sus competidores.

Pero esta cuestión, y así se ha confirmado en la transformación del mercado de medios digitales y tradicionales en las últimas décadas, tiene mucho de ensayo y error, así como ajustes expot; el aprendizaje y la experimentación tiene un peso mucho mayor que en las estrategias convencionales. El objetivo es descubrir y explorar un nuevo modelo de negocio, por lo que el enfoque es más de descubrimiento que de planificación.

Un buen modelo de negocio, para convertirse en sostenible, debe elevar las barreras a la imitación y la sustitución, y para su valoración la empresa debe usar herramientas de análisis estratégico. Si la clave de un modelo está en la forma de captación de valor, y esta es muy fácil de apreciar, pronto se impondrá como un estándar para parte del mercado, que adoptará este modelo. La formulación de una estrategia competitiva, a través de la cual la empresa innovadora ganará y mantendrá la ventaja sobre los rivales, es una función que se recoge como pilar en la búsqueda del modelo de negocio positivo.

En el sector de la información, los sistemas freemium se han convertido en una característica esencial de la oferta de valor. Freemium surge de la combinación de free y premium y supone ofrecer un producto gratis para obtener márgenes a través de servicios o productos de mayor valor añadido (premium) u ofreciendo versiones mejoradas a la base de lectores. Ejemplos de esta tecnología innovadora son las redes como LinkedIn o Skipe, que ofrece un valor intrínseco y gratuito que cumple una función, pero otras opciones requieren del pago del cliente. De igual manera, el lector en los métodos metered-model recibe una información gratuita y, si se quiere profundizar o llegar a contenidos de mayor valor, debe pagar por ellos.

Otras formas de captación son la cesión del contenido de forma gratuita durante un determinado periodo, para que el usuario o lector prueben el servicio, y después el cobro de este. Esta estrategia fue llevada a cabo por las dos markets más populares de España en la venta de revistas y periódicos conjuntos sobre un mismo escaparate de venta en iTunes, KioscoyMas y Orbyt, llegando incluso a regalarse tabletas digitales previa suscripción para ofrecer al lector no solo el contenido, sino el soporte para disfrutar de él.

Un caso paradigmático de estas estrategias es el caso de Flickr, que usa diversas formas de ingreso, desde las cuotas de publicidad o la publicidad contextual hasta ingresos de sponsorización o tarifas de ingresos compartidos, con colaboradores como tiendas y empresas de servicios complementarios de fotografía.

En este contexto de creación de valor, innovación y modelos de negocio, el apartado de creación de valor cobra especial relevancia, máxime para la obtención de beneficios a entregar al cliente. La creación de valor se configura así como un elemento clave del modelo de negocio por varias razones:

- Es clave en la articulación de la propuesta de valor, estableciendo la base de intercambio cliente-proveedor al definir las prestaciones por las que el cliente preferirá la oferta de un medio respecto a otro.
- Incide en el segmento de mercado al que nos dirigimos, adecuándose a un mercado específico.
- Determina los posibles ingresos a obtener en el proceso.

A menudo, las empresas, en su afán por buscar nuevas formas de ingreso, han entendido este proceso para ampliar las necesidades cubiertas a sus clientes y ofertando productos y servicios más sofisticados, con más prestaciones y, como contrapartida, mayores precios y márgenes.

Desafortunadamente, la empresa se deja a veces tentar por los benéficos esperados e intenta sacar provecho de la dependencia del cliente, su desconocimiento o escaso

interés y otras circunstancias para añadir prestaciones de buen margen a su oferta a pesar de que no ofrecen realmente un valor neto al servicio que ofertan. Esta postura no es aconsejable a largo plazo, pues con el tiempo el competidor ajustará la oferta a las reales necesidades del segmento de mercado al que se dirigen ambos.

Aparte de los muchos ejemplos de aciertos y fracasos en el mercado editorial de los últimos años, al tratarse de una época de transformación y cambios a gran velocidad, como la apertura y cierre de contenidos al observar que el lector no se siente seducido por el pago de contenido en Internet cuando otras fuentes ofrecen algo similar (veremos a medio plazo el éxito o fracaso del nuevo diario digital en su oferta híbrida de contenidos de pago y gratuitos), hay otras empresas relacionadas con la tecnología que sí han acertado en sus modelos de negocio, como es el caso de Amazon EC2, el sistema de servidores en nube que ofrece la capacidad de comprar almacenamiento y tráfico de forma totalmente variable en función del consumo de la empresa contratante. Esta fórmula ha permitido cobrar solo por lo consumido, pero, si una empresa tiene éxito en su emprendimiento, Amazon sale ganando al conseguir elevadas cantidades de tráfico y almacenamiento que el cliente tendrá que pagar.

Estas innovaciones en los modelos de negocio rompen con el sistema tradicional de cobro fijo que puede ser aumentando con un pago variable añadido, en lugar de empeñarse en un modelo de captura de valor menos interesante desde el punto de vista del cliente, pero más desde el punto de vista del proveedor.

Del mismo modo, los nuevos medios digitales deben adaptar su oferta de servicio haciéndola flexible y asumible a los deseos del lector, pues aun cuando el deseo de la empresa es obtener beneficio por pequeñas cuotas por contenidos que ella considera valiosos y generan elevados costes de producción, el lector, usuario o consumidor tienen la última palabra, y esta muchas veces no coincide con los deseos de la empresa (Obregón, 2014).

1.8.1 La innovación empresarial y el emprendedor.

En la empresa privada, la investigación y el desarrollo basados en la inversión han primado en las últimas décadas debido a los avances tecnológicos y digitales. Esta realidad también se ha trasladado a los medios, como ya hemos observado, y a las empresas editoriales que producen y distribuyen contenido.

Se entiende por Investigación, Desarrollo e Inversión los recursos dedicados a la búsqueda y descubrimiento de avances tecnológicos (patentes, adelantos, descubrimientos...), mejoras productivas y mayor progreso de su actividad. Para este fin las empresas más pioneras cuidan de mantener estudios científicos punteros e investigación en diferentes departamentos exclusivos. Es la contribución al progreso

que la empresa debe brindar a la sociedad si no desea quedar obsoleta y desfasada. Toda entidad debe mejorar constantemente puesto que detenerse es el retroceso hacia la salida del mercado, al quedar superada por sus competidores. Las patentes presentadas y la financiación de equipos investigadores marcan el nivel y el futuro de las empresas (García-Alonso, 2007).

Cibeles Group L.L.C. es un ejemplo de “manual” de investigación, desarrollo e inversión, y ha desarrollado estas premisas hasta sus últimas consecuencias: lanzamiento de desarrollos digitales innovadores, expansión internacional, penetración de los nuevos desarrollos digitales en el mercado editorial y rentabilidad de los mismos gracias a una exitosa política de comercialización en el sector.

Los discursos políticos, económicos e incluso de determinadas instituciones como la universidad, se hacen eco del “mantra” del emprendedor y la innovación como maneras de ayudar a disminuir el impacto de la crisis económica de los últimos años, que ha afectado a todos los sectores y, en concreto, al sector de los medios de comunicación.

La creatividad, la innovación y los emprendedores surgen de procesos mentales que tienen diversas perspectivas, e incluso han sido mitificados, considerando al emprendedor un ser humano con facultades extraordinarias. Sin embargo, la divergencia de opiniones al respecto convierte al emprendedor, o actor de una nueva realidad productiva o de negocio, en un privilegiado con capacidades inusuales o un profesional con experiencias que, combinadas con el momento y la oportunidad, le permiten crear nuevas maneras de desarrollar la información y transmitirla, apoyado en herramientas que, combinadas de forma creativa, dan lugar a nuevas maneras de entender el negocio editorial y el funcionamiento rentable de la empresa informativa.

En esta disyuntiva, hay dos corrientes de opinión respecto al emprendedor: un “genio” con facultades inusuales y nuevas formas de entender la realidad o un profesional que combina elementos y conocimientos ya aprehendidos para desarrollar nuevas líneas de negocio.

De una forma o de otra, el emprendedor surge de una necesidad por el desmoronamiento de un sector o una sociedad: cambios poblacionales, cambios de percepción y significado de los sectores, cambios científicos y no científicos y transformaciones en el contexto cultura y de la comunicación.

La crisis económica que afecta a la sociedad mundial y a la española en particular, con sus vectores específicos, desde el 2007, provocó una necesidad de potenciación del I+D+i y la necesidad de apoyo a estructuras claves de las tecnologías de la información y la innovación. No obstante, esta necesidad no se ha visto reflejada en

apoyos reales por parte del Estado, disminuyendo la partida dedicada a la innovación empresarial, aun cuando la publicidad y el ambiente generado en torno a la innovación y el emprendimiento, como manera de resolver problemas que afectan de forma directa a la sociedad, no dejan de promocionar las bondades de la creación de nuevos sistemas de comunicar, producir y desarrollar.

Tanto el mito del genio creativo e innovador como la lógica del emprendimiento, que impone como consecuencia natural la innovación, son visiones sesgadas de una realidad que es plausible pero no tan común como podría esperarse.

Cualquier persona puede dar una solución creativa a un problema, por medio de la innovación, poniendo en tela de juicio procesos mentales inconscientes, intuitivos y extraordinarios para llegar a soluciones innovadoras de problemas o situaciones sociales (Weisberg, 1989) Es decir, la creación parte de un proceso no tradicional que da lugar a la ruptura del pensamiento estándar y permite soluciones no ortodoxas pero eficaces en su resultado.

Teóricos más antiguos han defendido la idea de que un proceso consciente es la semilla de múltiples procesos inconscientes (incubación), que generan múltiples combinaciones hasta dar con el resultado válido a la solución del problema planteado (Wallas, 1924).

En los años cincuenta del pasado siglo se da por hecho que hay dos vías de creación e innovación: el pensamiento convergente y el divergente; el primero, definido como “lógico”, basa sus raíces en la conjunción de ideas preconocidas que dan lugar a la idea creativa; el segundo, basado en la conocida como “tormenta de ideas”, produce en su conclusión la idea original ansiada. Esta técnica, en teoría, es la usada en los medios de comunicación y en diversos ámbitos empresariales, traspasando la frontera científica hasta convertirse en una herramienta de utilidad real en las empresas informativas para sortear, superar o concebir nuevos modelos de negocio y canales de comunicación. Se proponía una disociación, que entendía como un proceso de ideas relacionadas que antes no lo estaban, sugiriendo que un proceso inconsciente con otras ideas, por procedimientos no conscientes, dan lugar al proceso creativo que finalice en una idea innovadora (Koestler, 1964).

Desde finales del siglo XX, la industria del aprendizaje y enseñanza de la creatividad ha tenido un crecimiento superlativo, promoviendo la idea del pensamiento divergente, que algunos teóricos denominan “lateral”, para romper con los hábitos de pensamiento estandarizado y obtener soluciones distintas a problemas comunes. Este pensamiento “lateral” también se basa en la “lluvia de ideas” de diversos participantes, o un creador individual, para obtener soluciones combinadas y respuestas innovadoras a

situaciones, retos o desafíos planteados.

Y se mantiene, por otra parte, que la experiencia es un grado y, como tal, una fuente necesaria que sienta las bases del pensamiento innovador. Sin ella, no habrá vigas maestras sobre las que asentar un pensamiento diferente que dé lugar a respuestas diferentes (Weisberg, 1989).

Para autores posteriores, la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con objetivo de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación, social o económica. Los empresarios innovadores la utilizan como un medio o herramienta para aprovechar las nuevas oportunidades surgidas de los cambios en la empresa, la industria, el contexto económico, político y social, con el fin de hacer nuevos negocios que satisfagan las necesidades y deseos de las personas, considerando la gerencia como una nueva tecnología, que debe aplicarse a todas las actividades, tanto económicas como sociales (Drucker, 1994).

Y teorías que consideran que la introducción de nuevas combinaciones en los sistemas de producción -materias primas, trabajo y capital- permiten cambiar sistemas anteriores (Schumpeter, 1966) De esta manera, empresario e innovación tienden a llevar a cabo una “destrucción creativa” que le permite generar nuevos desarrollos. Estos nuevos desarrollos se distinguen, según Shumpeter, en cinco tipologías:

- 1- Nuevas materias primas o productos semielaborados.
- 2- Mejora de la calidad de los ya existentes.
- 3- Adopción de nuevos modelos productivos, que no solo provienen de mejoras técnicas.
- 4- Apertura de nuevos mercados, existentes o no.
- 5- Introducción de nuevas formas de organización y/o producción.

Para innovar, el empresario debe analizar y planificar, metodológicamente, las acciones que lleva a cabo, atendiendo a las oportunidades y riesgos del sector en el que quiere desarrollar la nueva actividad, ya que ha de cambiar sus inversiones, sus negocios menos rentables y otras formas de productividad a campos más eficientes y productivos. El emprendedor, en consecuencia, ha de estar al tanto de los cambios que se producen en su entorno, con el fin de acceder a nuevas oportunidades de negocio.

Para poder emprender e innovar hay que estar al tanto, en definitiva, a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos, así como a las nuevas dinámicas de mercado y la industria de la cultura y de la comunicación y sus principales tendencias, valorando oportunidades y riesgos y límites que se presentan en la empresa cultural y

de comunicación. Un ejemplo aprovechado por los emprendedores ha sido el éxito de las redes sociales como Facebook o Twitter. Aunque algunas de ellas han ido cayendo en desuso, esta nueva manera de entender la comunicación entre usuarios de Internet y crear plataformas digitales que cubren la necesidad de interconexión entre los usuarios de la Red ha traído consecuencias en todos los ámbitos, con miles de millones de usuarios-clientes-lectores inimaginables hace poco más de una década.

Aun así, y como comentamos al principio de este apartado, no toda innovación consigue los resultados esperados, y la era digital está plagada de errores, fallos, pretensiones baldías y esfuerzos sin resultados. Las suposiciones de una necesidad mal entendida, la ausencia de la demanda esperada o la falta de recursos, ideas o conocimientos para llevar a cabo el cambio deseado, muchas veces hacen chocar al emprendedor con la cruda realidad de que su deseo se confunde con los deseos del mercado, llevando a cambios en la manera de enfocar los planteamientos o las suposiciones erróneas con productos, canales o desarrollos que no cumplen las expectativas de crecimiento pretendidas. Así mismo, la incongruencia interna con las metas u objetivos deseados suele ser el caldo de cultivo de un proyecto fallido, siendo muy pocas las nuevas ideas, basadas en empresas StarUp (nueva creación y fin innovador), que superan las metas en un mercado volátil, competitivo y sociológicamente difícil de interpretar.

Por lo general, las innovaciones basadas en el conocimiento tienen un recorrido a largo plazo, dado que requieren de una composición tecnológica para ser lanzadas al mercado. No obstante, la experiencia de las últimas décadas en los nuevos canales de comunicación está demostrando que esos tiempos se reducen de forma exponencial, al contar con la aceptación del usuario con rapidez, cuando tienen éxito, y la tecnología digital permite replicarlas de forma acelerada, consiguiendo crecimientos de altas cifras de usuarios a gran velocidad.

En ocasiones, y centrándonos en el sector editorial, la empresa informativa encuentra maneras de crecer o aumentar su audiencia con cambios de percepción en el mercado. Por ejemplo, *El Periódico* de Cataluña y *La Vanguardia*, aumentaron su difusión, audiencia e incluso ingresos a corto plazo gracias a subvenciones de la Generalitat de Catalunya, tan sólo incluyendo el catalán en sus ediciones diarias de prensa.

Otros sectores relacionados con el periodismo, como los editores de libros, encontraron su espacio con los libros digitales, y Amazon creó su propio dispositivo para la lectura de su enorme oferta de títulos editoriales y catálogo de libros, permitiendo quedarse prácticamente con el liderazgo de la lectura de libros digitales

gracias al dispositivo Kindle. Por su parte, Google Books también abrió su propia biblioteca digital, comercializando sus contenidos en formato PDF, con todo el ahorro de costes en producción y distribución que presupone, e incluso abriendo la tarta de formatos que permiten la lectura de su catálogo, al no ser específicamente para un solo dispositivo, creado expreso para la lectura de la tienda digital que los comercializa, en el caso de Kindle para Amazon.

Pero incluso para las grandes empresas, la innovación, el momento y la oportunidad no acompañan a los resultados. En el caso de Microsoft, en una posición de mercado ideal para el liderazgo móvil a principios del siglo XXI, no ha conseguido que su sistema operativo móvil sea tenido en cuenta, siendo apartado de esa lucha entre Google y Apple. El primero gracias al sistema operativo abierto Android, con aplicaciones móviles en markets digitales (Google), y el otro a la calidad de sus dispositivos físicos (iPhone y iPad), y su market basada en código cerrado, con su naturaleza de privacidad y seguridad, han conseguido posiciones dominantes en el mercado a partir de 2007.

Y es en los dispositivos móviles donde el emprendedor tiene un campo abonado para realizar nuevos desarrollos y expandir su creatividad, siempre y cuando el empresario editorial entienda que debe adaptarse o romper con tendencias, hábitos y costumbres establecidas, dado que hoy las empresas tecnológicas son intermediarios inevitables en el futuro de la información, provocando que el resquicio entre información e industrias tecnológicas se esté ampliando. De hecho, dos sistemas cohabitan y dejan espacio a la innovación a corto plazo.

- La explosión de las nuevas plataformas móviles y las redes sociales, que suponen una nueva cubierta tecnológica para los medios de comunicación.
- La creación de oligopolios en software y hardware, auspiciados por grandes compañías fusionadas con absorciones de miles de millones de dólares: Google y You Tube; Amazon, Facebook, Apple, Microsoft etc... Estas plataformas aglutinan decenas de divisiones de negocio, modelos de comunicación (correo electrónico, redes sociales...) y sistemas operativos para dar servicio a dispositivos de cientos de marcas de hardware: Sony, Huawei, Samsung....

En este espacio se mueven los medios de comunicación actuales, y el emprendedor debe discernir qué nuevos caminos se producen para aportar su valor añadido que permita captar la atención de los usuarios, aumentar sus audiencias, difusión y, por ende, ingresos publicitarios en los múltiples canales que hace menos de dos décadas no existían. Estos nuevos formatos interactivos, informativos y culturales son los canales en los que el editor debe centrarse para estar al día en tecnología.

Evidentemente, un nuevo soporte requiere de nuevas maneras de transmitir, interactuar, recibir y generar una maraña informativa global y para ello, la innovación en los modelos, las formas y los modos de comunicar son una cuestión irrenunciable. En resumen, un proyecto innovador basado en nuevos conocimientos ha de identificar los elementos necesarios para llevar a cabo la innovación, pero, sin una confluencia de muchos factores, en la gran mayoría de los casos se dirige a un fracaso anunciado. En el marco de la crisis económica, el discurso público sobre emprendedores, innovación y creatividad tienen mucho de retórica y menos de realidad. La invocación al emprendimiento ha hecho acuciante esta necesidad en un marco de varios lustros de crisis económica, pero las Comunidades y el Estado han recortado desde 2009 la inversión en innovación más de un 40%, así como en educación desde 2012 en más de mil cuatrocientos millones de euros. En esta situación, no solo es difícil que surjan emprendedores, sino también que las empresas existentes mantengan sus procesos de innovación e incluso su subsistencia (Mateo Pérez, 2015).

1.8.2 Nuevas formas de desarrollo y producción.

El cocinero Ferrá Adriá en 2011 se sorprendía de que un periodista, fuera de España, le entrevistara con un móvil, con el móvil realizaba las preguntas, hacía anotaciones, pegaba textos, realizaba fotos, enviaba el contenido de la entrevista y la viralizaba en las redes sociales del medio en el que trabajaba (Salgado Santamaría, 2011).

Sin duda es un ejemplo claro de lo que significan las nuevas formas de producción del contenido, vinculadas a las formas de desarrollo que implican los nuevos dispositivos móviles con software multifunción que realiza multitud de tareas.

Las nuevas utilidades de la tecnología para el desarrollo de la empresa informativa son instrumentos y herramientas que forman parte de las vigas maestras de las empresas emergentes y de medios ya consolidados, cuyas empresas se han visto abocadas a la renovación de sus formas de concebir la información, desarrollarla y transmitirla. Las nuevas capacidades multimedia de estos dispositivos, junto a su capacidad de transmisión y relación con los variados canales que incorpora ya la empresa informativa en sus estructuras, dan lugar a medios y profesionales embarcados en la llamada “quinta generación” del periodismo, cuya evolución se orienta hacia la integración de las diversas aplicaciones que desarrollan las empresas para conectar con los lectores de hoy.

Los teléfonos móviles, las aplicaciones, las redes sociales, los blogs y todo el abanico de medios que se derivan de los nuevos sistemas de información, forman un entramado de distribución en el que convergen tecnologías, equipo humano y una forma distinta de escribir los contenidos y transmitirlos.

Entender la empresa informativa como compartimentos estancos que se conectan de forma intermitente es un error. La empresa contemporánea dedicada a la labor de informar requiere que todos esos compartimentos se encuentren interconectados constantemente y en plena sincronía para cubrir los múltiples frentes que se han abierto en los nuevos medios digitales. Las alertas móviles recuerdan a los teletipos, pero como la punta del iceberg de todo un conglomerado de información textual, multimedia, hipertextual y participativa. Cada envío de una alerta, motivado por la tecnología que permite realizarlos desde las aplicaciones programadas de forma nativa, es una mera intención de llamada al lector que, con una sola pulsación, le permite acceder a mucho más. Estas formas de producción y transmisión de los contenidos delimitan un marco de trabajo que se encuentra a mucha distancia del mero papel impreso, generado tras un largo proceso de elaboración e impresión y acotado en el tiempo con al menos un día de retraso, como es el caso de los periódicos en los últimos siglos (Salgado Santamaría, 2012).

1.8.3 Nuevas formas de facturación.

Las formas de facturación en la empresa informativa han tenido grandes cambios y una evolución constante en las últimas décadas. Sin duda los modelos de negocio han variado y se han desarrollado en múltiples derivadas que hace años no eran consideradas plausibles, pero hoy en día se han convertido en piedras angulares del negocio de la prensa. La empresa informativa moderna tiene con la publicidad uno de sus grandes baluartes, una relación cambiante que en los últimos tiempos ha devenido en momentos de crisis debido a la búsqueda constante de nuevas formas de ingresos que muchas veces no han alcanzado el resultado esperado.

La relación entre la prensa digital y la publicidad ha sufrido una fuerte transformación durante la migración digital. Tradicionalmente la prensa mantenía un alto índice de eficacia publicitaria que le proporcionaba un porcentaje cuantioso de ingresos. Los medios digitales actuales, que ya han sufrido enormes transformaciones durante los años de crisis, han dejado a la prensa en España en 2015 con diecisiete millones de lectores diarios, pero sin alcanzar, en general, un nivel razonable de equilibrio. Aunque la prensa digital ha crecido enormemente en los últimos años en audiencia y posibilidades publicitarias, el papel sigue siendo, a 2015, el baluarte de ingresos clave para el mantenimiento de los grandes grupos, suponiendo un 241% más que la publicidad digital.

Si bien en los últimos cincuenta años el nacimiento de nuevas cabeceras y empresas permitió un desarrollo constante de medios e ingresos, en la transición digital este

proceso se ha estancado, al suponer a los medios offline una necesidad de canales que, incrementando de forma paulatina el número de lectores, no se ha traducido en unos ingresos proporcionales al número de visitantes a las nuevas plataformas digitales.

Incluso antes del nacimiento de Internet, los medios clásicos ya mostraban signos de debilidad debido a los cambios demográficos, económicos y sociales, con graves desequilibrios entre los ingresos por venta de ejemplares y por espacios publicitarios. Con la aparición del entorno digital, esta situación ha agravado el entorno de mercado, produciendo incertidumbres no conocidas hasta la fecha.

Teniendo en cuenta que las empresas de comunicación disponen de una capacidad diferente a la hora de generar recursos respecto a otros sectores, por su necesidad esencial de obtener capital externo en la esfera digital, todas las empresas periodísticas se han encontrado con grandes obstáculos para consolidar el pago por contenidos. Si unimos a esto que las tarifas publicitarias no se han adecuado a lo que los medios como soportes podían aportar a los anunciantes, el modelo de negocio se ha encontrado en una encrucijada de difícil porvenir.

Las formas de financiación, por otra parte, han pasado de un modelo dual de ingresos (ventas y publicidad), a un modelo digital de formato Freemium, es decir, acceso gratuito que, unido a un descenso paulatino de los ingresos por venta de ejemplares y publicidad desde el año 2007, ha conllevado un aumento de costes por la necesidad de la integración digital. El incremento de necesidades estructurales junto a la disminución de ingresos ha llevado a una situación difícil, aunque la inversión digital represente un 35% menos respecto al coste de las inversiones offline.

En el año 2017 los diarios se han convertido en el medio con menor penetración en el mercado con apenas un 24%, la mitad del 42% registrado en 2008. La venta y difusión de diarios impresos españoles ha caído constantemente a lo largo del año. Se venden menos ejemplares y, por lo tanto, los ingresos de circulación de los periódicos han caído⁶ en España, y entre 2012 y 2017, los ingresos por venta de diarios impresos cayeron desde los 992 millones de euros a los 721 millones. Un descenso que aumentará de cara a 2021. De confirmarse esta previsión, los ingresos de las cabeceras caerán casi 50 puntos porcentuales, con una evolución negativa del 7%, mientras que los ingresos en los digitales crecen más de un 8%.

Hasta septiembre de 2017, más de 9 millones y medios de españoles compraron algún

⁶ Según el *Informe Entertainment and Media Outlook 2017-2021*, elaborado por PwC, recuperado el 20-03-2018 de <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-2017-2021-espana.html>

periódico. Esta cifra que puede parecer favorable, sin embargo, es contraria a los datos de los principales diarios generalistas, que vendieron la mitad de los ejemplares que hace cinco años. La tendencia se mantuvo a lo largo del año, y en enero, el diario El País difundió 183.714 ejemplares, un 15 por ciento menos que un año antes⁷.

La evolución negativa en las cifras de difusión se mantuvo a lo largo del año 2017, al igual que se lleva haciendo desde el inicio de la crisis en 2008 y que en 2015 observaba una masa total de 17 millones de lectores; de ellos, el 53% corresponden a prensa impresa, el 31% a prensa digital y el 18,5% son lectores mixtos.

Si la tendencia a la digitalización se ha incrementado desde 2016, la revalorización de la publicidad en los espacios digitales no está permitiendo el incremento necesario de ingresos.

El incremento de audiencia, que antiguamente implicaba un incremento de ingresos, no ha significado la correlación de otras épocas, y el nuevo orden publicitario valora más la calidad que la cantidad, con nuevas mediciones que permiten métricas híbridas que, sin estar unificadas, no están consiguiendo la simetría en la información y los medios de referencia.

El nuevo modelo de negocio no puede basarse exclusivamente en los ingresos publicitarios, y es necesario encontrar nuevas formas de valoración que convengan a anunciantes y lectores. No obstante, el incremento de lectores sobre las plataformas digitales no ha implicado un modelo de rentabilidad y eficacia como en los antiguos canales de las empresas informativas, siendo toda transición mercantil, entendida como un precio para el producto o servicio que se intercambia, devaluada por la transición digital, lo que ha llevado a una brecha financiera.

La relación entre la prensa digital y la publicidad interactiva posee unas características muy propias diferentes al resto de los medios. Partiendo de esta realidad, se pueden delimitar dos líneas de aproximación a las nuevas formas de facturación: por un lado, la adaptación de las empresas periodísticas a la digitalización y, por otro, la gestión de la publicidad como fuente principal de financiación de los medios modernos, todo ello en el marco de la nueva estructura económica.

Si bien es cierto que los negocios publicitarios y periodísticos siempre han seguido caminos separados, estos han funcionado en paralelo y con intereses comunes. Aunque las nuevas formas de publicidad pueden afectar al lector siendo abusivas e intrusivas en exceso, el marco de la ley publicitaria afecta a esta y protege a los

⁷ Según el Estudio General de Medios (EGM/ AIMC). Recuperado el 20-03-2018 de <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/04/resumegm118.pdf>

lectores de posibles excesos⁸.

La posición de la prensa, en concreto, es delicada en su modelo de financiación dual: por un lado, el cambio en la oferta de lectura, al adoptar modelos gratuitos y por otro la bajada de inversión publicitaria. Por ello, el cambio de paradigma respecto a los modelos de negocio publicitarios expone una realidad en la que el negocio no se sustenta en la venta de productos, sino en la comercialización de los contenidos apoyada en la audiencia que generan.

La publicidad, y no la venta de contenidos, se establece como motor de los ingresos. Sin embargo, varios factores afectan a este entorno complejo en el que se han incorporado múltiples variables no tenidas en cuenta con anterioridad, por no existir, es decir, por nuevos modelos tecnológicos o por ser modelos de intercambio de contenidos no explorados durante los últimos años.

En el sector de las plataformas digitales de contenidos surgidas de la nueva empresa informativa, la fragmentación de las audiencias complica la cobertura de las campañas. La saturación publicitaria afecta a su eficacia y la pérdida de control del mensaje publicitario. La multiplicidad de medios aumenta las posibilidades de inversión, pero complican la planificación y el aumento de la personalización de los mensajes. La interactividad con el destinatario, los entornos colaborativos y la reducción de costes separan a los anunciantes del aumento del alcance de los mensajes.

Así mismo, existen nuevos métodos como la compra automática de espacios y el seguimiento de patrones de conducta de los lectores gracias a las nuevas estrategias de captación de datos en nube y el cálculo del retorno de la inversión, que dan lugar a un contexto más complejo del que se presupone para alcanzar modelos de negocio efectivos.

Como uno de los objetivos de investigación, observaremos que la relación entre la prensa digital y la publicidad, siendo estrecha, no alcanza los márgenes de beneficios actuales del periodismo impreso y grupos como Prisa o Vocento separan sus ingresos digitales de los impresos, generando cuentas de difícil interpretación. La dialéctica empresarial marca unos datos para proteger sus intereses y, estos modelos de negocio, tal vez resentidos por muchos años de desajuste, se blindan a las interpretaciones que pueden hacer perder la confianza de los anunciantes, los lectores y los inversores.

Aun cuando los datos de ingresos papel-digital han ido convergiendo hasta 2016, la continua disminución de los ingresos en papel no ha sido compensada por un

⁸ Ley 24/1986, de 11 de noviembre, Ley General de la Publicidad.

incremento sobresaliente de la publicidad digital, creando un entorno de compleja interpretación. Los nuevos modelos de negocio pasan por una publicidad más emocional y experiencial, con contenidos de valor que atraen a los consumidores evitando el bombardeo comercial. El problema real es que estos ingresos digitales no están permitiendo vivir a los medios de comunicación actuales y los anunciantes ya no invierten en estrategias de publicidad de masas dominantes en los medios tradicionales. Por otra parte, la ventaja de recoger gran cantidad de datos por parte de las empresas informativas y, además, poder enviar mensajes a los destinatarios de los datos captados no es suficiente para paliar el deterioro en las cuentas de resultados de las empresas editoras de prensa.

Aun cuando el nuevo modelo de formulación de ingresos es muy variado y se ve lastrado por fórmulas en ocasiones erróneas que hacen gastar tiempo y dinero a las editoriales, la búsqueda de un modelo participativo en los procesos de comunicación, en el que el lector sea pieza consustancial al mensaje publicitario, es una necesidad para atraer al consumidor, sin olvidar las viejas convenciones publicitarias que, dando menos rédito que antes, siguen siendo una referencia de ingresos insuficientes.

Revalorizar la eficacia y la rentabilidad del mensaje obliga a mejorar la gestión del inventario de espacios publicitarios y mejorar el valor del mercado al coste de las acciones, una necesidad a la que no están dispuestos a ceder muchas agencias de comunicación y compras acostumbradas a los precios de Coste Por Acción y Coste por Clic (CPM y CPC) que la evolución del mercado, cuando aún era incipiente, ha marcado desde los inicios de Internet. Otras formas de publicidad, como el brandend content, las publicidades nativas mejoran la eficacia de los mensajes y son bien recibidas por los lectores.

Este desfase entre el elevado número de receptores de la publicidad y el bajo pago de las campañas es uno de los puntos clave de la nueva crisis digital, en la que la acumulación de lectores no ha conseguido incrementar la rentabilidad y eficacia publicitaria online, que se mantiene en 190 millones de euros de inversión en España en 2016. Por otro lado, en los últimos veinte años la inversión sobre el PIB ha pasado de un 1,68% en 1995 a un 1,08% en 2016. Esta disminución se ha producido tanto en la época de bonanza económica como en recesión, produciéndose entre 2007 y 2016 una disminución del 27,2%.

Se trata de un modelo de ingresos eficiente para la prensa digital, y el incremento de facturación pasa necesariamente por nuevos modelos de ingresos que no sean en exclusiva los ingresos publicitarios, aunque su adaptación a nuevos modelos sea una acuciante necesidad (Espínola, García Santamaría, y Pérez Serrano, 2016).

1.8.4 Diversificación de riesgos.

“Lo habéis hecho todo bien, pero hay que cerrar”, esa fue la frase del dueño del centenario diario *RockieMountain* de Denver a sus trabajadores y resume la realidad de un medio de comunicación que no ha podido o sabido realizar cambios y buscar nuevas fórmulas de ingresos para su medio de comunicación (Farias Batlle y Gómez Aguilar, 2011).

Esta realidad, que se ha reproducido en cientos de periódicos a nivel mundial, demuestra la fragilidad del sector editorial en las últimas décadas y las dificultades de la empresa informativa a la hora de encontrar nuevos nichos de audiencia, nuevas formas de ingresos y publicidad y el ahorro de costes, en la transformación digital inexorable que se está produciendo desde la llegada de Internet y los nuevos soportes digitales.

La crisis económica global ha sido especialmente dura con los medios de comunicación, su peculiar estructura y productos (entendiéndose como contenido de valor), tiene mayor fragilidad estructural que otros productos como el entretenimiento y la captación publicitaria es más volátil y sensible a los cambios coyunturales que se han producido.

La diversificación de riesgos en un medio de comunicación depende de su envergadura y capacidad de maniobra. Hay medios grandes que han soportado el envite de la crisis apoyando sus “patas” más firmes, como la radio y televisión, para reconsolidar sus medios digitales. Otros medios, que solo dependen de su estructura informativa de contenidos, ya sea impresa o digital, han potenciado el área digital y relegado el material impreso a un segundo plano; finalmente, nuevos medios han nacido con la lección aprendida en busca de un futuro completamente digital. Estos últimos han crecido y la selección natural del mercado ha cerrado aquellos que, ya sea por la propuesta de contenidos o el modelo de negocio, no han florecido en el sector editorial.

Cuando hablamos de diversificación de riesgos nos referimos a la búsqueda de diversos canales y formas de ingreso que permitan que, si falla uno de ellos, otro mantenga el balance de resultados positivo en la empresa a final de cada año fiscal. La existencia de medios digitales de nueva creación ha venido supeditada a la consolidación del software y la tecnología que permiten a un medio lanzarse a nivel global (Internet) y aprovecharse de todas las ventajas que conlleva el plano digital.

Para diversificar, primero hay que tener unas vigas maestras que mantengan la empresa informativa y, después, contar con las herramientas y los clientes que soporten la estructura y hacer que no se resienta.

Entre las formas de diversificación que han adoptado las empresas informativas modernas podemos hablar de:

1. Diversas cabeceras con contenidos distintos para la búsqueda de nichos de mercado diferentes.
2. Diversos canales de transmisión de los contenidos para mantener al menos uno que florezca y se aposente en el mercado (Redes sociales, periodismo impreso, plataformas de contenidos, canales de video e imagen etc.).
3. Diversas formas de publicidad digital (cuantas más mejor), que permita evitar que, si una fórmula de ingresos queda obsoleta, otra la sustituya en su lugar.
4. Diversidad de personal cualificado por áreas que pueda realizar múltiples tareas caso de ser necesario. Esta versatilidad puede apoyar nuevos proyectos o modelos de negocio que surjan en el devenir diario del mercado.

Sin duda, aun cuando la diversificación puede ser una ayuda en la consolidación de los medios, también requiere inversión y capacidad de aprendizaje. Hay grandes ideas que no han sido puestas en práctica por carencia de medios, inversión o logística. El Caballo de Troya de la inversión es la baja financiación bancaria que, además de ser un hándicap, es un riesgo si es concedida.

Los pasos en la creación de nuevas unidades de negocio requieren una prudente visión del plan de expansión y empresarial, puesto que todo dinero solicitado a un banco, aún cubierto con el pasivo suficiente, debe ser amortizado en los plazos acordados.

Diversificar en el mundo de la comunicación significa descubrir nuevas formas de ingreso y apostar por varias de ellas a un tiempo.

1.8.5 Búsqueda de ventajas competitivas.

Dentro de las nuevas ventajas competitivas se encuentran los canales y servicios que, bien gestionados, permiten a las empresas informativas modernas un “plus” de capacidad de seducción y captación de lectores fieles o esporádicos, pero ambos objetivos se resumen en la capacidad de la empresa de incrementar audiencia y facturación en internet por medio de vías de comunicación con el lector que se han demostrado ya necesarias para el buen devenir de la empresa.

Una de las ventajas competitivas que puede tener un medio de comunicación moderno son las redes sociales (Oliva Marañón, 2014). Para consolidar su audiencia en estos “puentes” de conexión con el lector que ofrecen buenos resultados de difusión y, sobre todo, confianza del lector, hay factores que cohabitan en cualquier empresa que quiere tener ventaja frente a otras y que son:

- A) La conectividad: desarrollar una relación de proximidad no solo a partir del diálogo, sino de contextos comunes que generen suficiente confianza para que el lector genere sus propias redes y colaboraciones.
- B) El servicio: superar la oferta informativa con productos adaptados para integrarlos en los procesos informativos de los ciudadanos (Liberaciones de código, Widgets, aplicaciones para Facebook, etc.).
- C) La participación: esta debe ser abierta y de calidad, lo que implica establecer canales de retorno y ser ubicuos, con prácticas más relacionadas con la apertura de formatos y licencias que con la idea de “encerrar” a los usuarios.
- D) Orientar y dinamizar. La mera habilitación de tecnología que permite la participación no significa que sea de calidad. Si el medio quiere un verdadero criterio social crítico debe dinamizarlo y gestionarlo.
- E) La gestión del conocimiento. La gestión implica poner en valor las aportaciones de calidad, diseñando incluso espacios de contacto entre los miembros de la comunidad más motivados y activos.

1.9 Fórmulas de crecimiento y financiación.

La presión de los mercados de valores y otros factores económicos, políticos y psicológicos han causado en los directivos una obsesión generalizada por aumentar el tamaño de sus empresas. Aun así, existen otros motivos por los que las empresas de comunicación han llevado a cabo estrategias de crecimiento:

- A) Para hacer frente a la concentración de la industria publicitaria.
- B) Para aprovechar las ventajas inherentes a las economías de escala y a las sinergias.
- C) Para diversificar el riesgo empresarial.
- D) Para buscar “oportunidades de negocio” en mercados y negocios particularmente atractivos.
- E) Para mantener su cuota de mercado y las relaciones privilegiadas con proveedores y distribuidores.
- F) Por otras causas de carácter más emotivo y psicológico que económico. (Arrese, 2003; Nieto e Iglesias, 2000).

En la empresa objeto de estudio que nos ocupa, Cibeles Group L.L.C., todas estas causas son aglutinantes y complementarias; por ello, responder a estas siete razones o motivos de estrategias de crecimiento con ejemplos relacionados y extrapolados al

funcionamiento y toma de decisiones de Cibeles Group L.L.C., puede resultar un ejercicio estimulante y esclarecedor:

- A) Cibeles Group L.L.C., ha creado un servidor de publicidad digital conjunta para múltiples editores para hacer frente a la concentración publicitaria.
- B) Cibeles Group L.L.C., ha generado sinergias entre diversas empresas filiales y países para aumentar su eficiencia, eficacia y productividad.
- C) Cibeles Group L.L.C., ha diversificado el riesgo empresarial generando nuevos desarrollos y líneas de negocio para evitar depender solo de uno.
- D) Cibeles Group L.L.C., ha buscado nuevos mercados en los editores exclusivamente impresos o nuevas zonas geográficas de España para aumentar su demanda de mercado y su zona de expansión y oferta de productos editoriales digitales.
- E) Cibeles Group L.L.C., ha participado de asociaciones de editores esenciales que vertebran el sector editorial español, como la A.E.E.P.P. (Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas), para mantener un vínculo privilegiado con los editores, clientes, proveedores y distribuidores.
- F) Cibeles Group L.L.C., ha relanzado productos impresos de incierto resultado por una cuestión de nostalgia, sentimental y psicológica, como es el relanzamiento en kiosco en 2016 de la publicación impresa El Caso, que concluyó con su desafortunado cierre a los pocos meses. El fundador de la empresa Cibeles Group L.L.C., Joaquín Abad, fue director y editor de El Caso veinte años antes y deseaba que la cabecera recuperara su antiguo esplendor, apoyándose en el lanzamiento de una serie televisiva de Televisión Española en 2016 sobre el mítico periódico.

Sin embargo, y deduciendo que Cibeles Group L.L.C. ha realizado una gestión empresarial exitosa (no en todas las ocasiones), de sus recursos, desarrollos y servicios, la situación de las empresas informativas modernas pasa por un periodo de constante aprendizaje y ensayo y error, y nuevos modelos y fórmulas de crecimiento y financiación que son necesarias para el mantenimiento de los medios de comunicación. La crisis que afectó a todos los sectores desde 2007 ha provocado, por un lado, la salida del mercado de gran parte de la prensa gratuita, que cuando disminuyeron las inversiones publicitarias no tenían otras vías de ingreso. Y, por otro, la necesidad de encontrar modos y maneras de facturación diferentes a las del periodismo impreso convencional que, con su constante disminución de ventas en los puntos de venta y el trasvase de la publicidad impresa al sector digital, está viendo peligrar su difusión, audiencia e incluso su supervivencia.

Dado que el actor principal de los últimos lustros es ya la prensa sobre Internet, las estrategias de negocio de la prensa digital han sido objeto de estudio para buena parte de los académicos de la gestión mediática. Pero sin duda hay axiomas que permanecen en el tiempo. Uno de ellos es el de la doble financiación, que implica que sin lectores no hay anunciantes. Sin embargo, Internet ha alterado las prácticas de los consumidores y de los anunciantes, lo que ha llevado a que la primera fuente de ingresos sea la publicidad en la mayoría de las ediciones On-line.

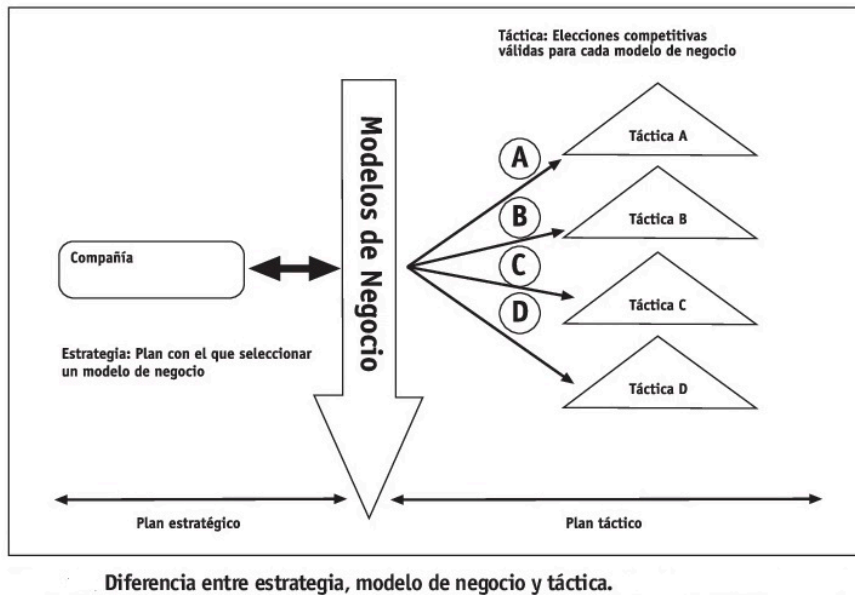
Aun así, los incrementos en la inversión de publicidad digital que se producen anualmente no logran paliar la disminución de ingresos que proporcionaba la prensa escrita, con sus suscripciones, venta de ejemplares y de contenidos y otras fuentes de ingresos “clásicas” que permitían una financiación de la empresa informativa suficiente. En esta disyuntiva, los editores han presionado a las ediciones digitales para que consigan más beneficios, pero muy pocos cibermedios han conseguido ingresos positivos en el pago del lector por contenidos, con excepciones anglosajonas como *The New York Times* o *The Wall Street Journal*, que han obtenido con un sistema de doble ingreso combinado (metered model), líneas de negocio mixtas entre contenido gratuito, de pago, y publicidad.

Por otra parte, los nuevos actores y canales, véase dispositivos móviles, tabletas digitales y otras formas de comunicación móvil, han abierto nuevas líneas de ingresos, aun incipientes, no tanto por la tecnología que las sustenta, que funciona y evoluciona, como por la fórmula necesaria para hacer de ellos lucrativas maneras de informar.

Aun cuando se sostiene la tesis de que contenidos exclusivos deben ser cobrados cuando son difíciles de encontrar en la Red o han costado grandes inversiones (periodismo de investigación o exclusivas) esta fórmula, que por un lado permita un crecimiento sostenido y por otro la financiación adecuada para embarcarse en nuevos proyectos y negocios es endeble y pocas veces ha dado resultado.

Es importante observar que modelo de negocio no es lo mismo que estrategia, dado que, aunque ambos términos se enfrentan a semejantes objetivos y problemas, ser rentables, son modelos diferenciados. La estrategia se engloba en un patrón cuya misión es conseguir el crecimiento de la empresa, y el modelo de negocio una serie de piezas o resortes de la empresa que, encajadas, pretenden obtener un resultado a corto o medio plazo: como crear valor o beneficio.

Cuadro 5. Modelo de negocio: diferencias (Fuente: Goyanes Martínez, 2012)



Dentro de las estrategias pueden considerarse de pago o gratuitas, o estrategias de tipo estratégico. Las primeras son modelos basados en la búsqueda de la rentabilidad, las segundas son fórmulas conjuntas o individuales para la creación de un modelo de financiación e ingresos.

En cuanto a las estrategias gratuitas son las utilizadas por empresas que buscan el crecimiento a través de un modelo de facturación gratuito en su mayoría, con contenidos abiertos al público para obtener el mayor impacto y difusión y, por ende, facturar publicidad en base a esas cifras.

En la prensa tradicional este modelo se traduce en el sumatorio de publicidad (IP) y la venta a lectores (VL), cuyos ingresos deben superar al coste incurrido en la producción intelectual (PT), la producción del producto en un determinado formato (SP), el almacenamiento (A) y la distribución (D). Esta fórmula establece entonces que $IP+VL$ debe ser mayor que $PI+SP+A+D$. Por otra parte, en las ediciones digitales los elementos se reducen a la sustentación (S) y la logística (L), cuyos costes deben ser menores que los ingresos publicitarios (IP) en concreto $S+L < IP$. No obstante, si se tiene en cuenta que la producción intelectual (PI) debería ser propia y no procedente de la edición tradicional, la fórmula se traduciría en $PI+S+L > IP$, por lo que ahora los medios generan valor, pero no lo capturan.

Cuadro 6. Generación de valor en prensa (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)



Los cybermedios se encuentran de esta manera imbuidos en un sistema que sin contenidos propios deben obtener beneficios, cuando el contenido proviene del medio impreso, dado que solo son rentables como estructura independiente si $PI+S+L < IP$ pero no si $S+L > IP$. Y en este orden de cosas ¿Por qué no son mayores los ingresos en la prensa digital, cuando desaparecen dos eslabones de la cadena de la prensa tradicional? Las compañías no son rentables en base a un modelo de negocio gratuito y financiamiento a través de la publicidad, posiblemente por la disposición a no pagar por una commodity junto a una profunda y arraigada cultura de la gratuidad en Internet (Picard, 2009).

Por ello, la disposición a pagar por un contenido en Internet es igual a cero $DP=0$, la captura de valor (CV), solo proviene de los ingresos publicitarios y, descontando la sustentación (S) y la logística (L), el resultado es $CV=IP-(S+L)$. Esto provoca que el valor producido en las ediciones impresas a través de su producción intelectual no crea valor en las ediciones digitales con modelo de negocio gratuito, puesto que quienes capturan ese valor son los lectores/consumidores, no la empresa.

Pero que el usuario no esté dispuesto a pagar por un producto informativo de una empresa informativa no implica de forma intrínseca que no reconozca que ese bien tiene un valor monetario (VM). Ese valor es capturado por el consumidor que ya no lo paga, es decir, se produce un excedente del consumidor (EC), y de este modo la disposición a pagar (DEP) de un usuario es igual a cero, pero el valor monetario intrínseco del bien, al que ese usuario concede valor es X, que así mismo es igual al excedente del consumidor. Por ello, $DP=X=EC$.

En conclusión, la audiencia se consolida así como la pieza clave del medio digital y a mayor audiencia mayor publicidad, siempre en relación a la competencia, dado que el ecosistema de los medios reparte la publicidad en función de la oferta, la demanda, y el reparto de esa demanda, entendida como audiencia que da lugar a la difusión de cada medio digital.

Para obtener esa audiencia vital para el crecimiento y la financiación del medio, los medios digitales, tanto gratuitos como de pago, optan por tres estrategias:

- Ofrecer una información que el usuario valora por algún motivo de exclusividad.
- Aprovechar el valor de la marca de las ediciones impresas.
- Combinar las dos anteriores: uso de la marca para generar la confianza y credibilidad suficiente y, en consecuencia, que sus noticias incorporen un valor añadido inherente al medio.

Aunque muchas empresas del mercado plantean una oferta común de pago, con plataformas digitales como Kiosco y Más y Orbyt, la realidad de los lectores se está mostrando poco seducida por PDF,s de los diarios mostrados sobre estas plataformas, tal vez por la inmediatez y gratuidad de los contenidos digitales, que dan la misma información que el periódico impreso, aunque sea escaneado y sobre aplicaciones móviles en un escaparate digital genérico de compra.

Por otra parte, los cybermedios de las empresas con marcas de valor, utilizan este “as” para conseguir más tráfico en sus webs, dado que la confianza que generan al tener un medio impreso (por ahora), ofrece un “plus” de credibilidad que incrementa de forma exponencial el tráfico de sus portales web. Este valor de marca permite a cabeceras con décadas de existencia tener el tráfico necesario para generar ingresos por enormes volúmenes de tráfico, entendido como audiencia en Internet. Cuestión aparte es el pago que se realiza de ese tráfico por parte de las agencias y centrales de compra, que en relación al volumen de lectores y visitas es mucho menor comparado con una improbable tirada impresa de semejantes proporciones. Para concluir este apartado referido a los medios digitales gratuitos, basta decir que el valor de las noticias empieza a convertirse en una commodity en sí mismo (Picard, 2009).

Otra forma de búsqueda de ingresos y financiación es la estrategia propia de pago, con modelos mixtos freemium y premium. En esta visión del periodismo como valor, los partidarios y detractores de dichas fórmulas son variados y contrapuestos, sin embargo, es el mercado el que tiene la última palabra y cada medio, sector de contenidos y entorno empresarial define las particularidades de la estrategia a seguir. La respuesta del lector y los ingresos obtenidos son el único juez que define el éxito o fracaso del plan establecido por la empresa.

El debate entre los partidarios del cobro por contenidos y la gratuidad ha sido estudiado desde una perspectiva económica y también mediática, centrando el análisis en la comprensión de los modelos de negocio y sus resultados. El trasfondo económico se basa en que el modelo online difiere, y mucho, del modelo offline en cuanto a la venta de publicidad y en que los modelos gratuitos que se trasvasan a modelos de pago no resuelven el problema de canibalización de los distintos canales del medio; en buena medida porque el descenso de los ingresos publicitarios suele ser mayor que los ingresos obtenidos por el pago de contenidos.

Cuadro 7. Modelo de negocio freemium (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)

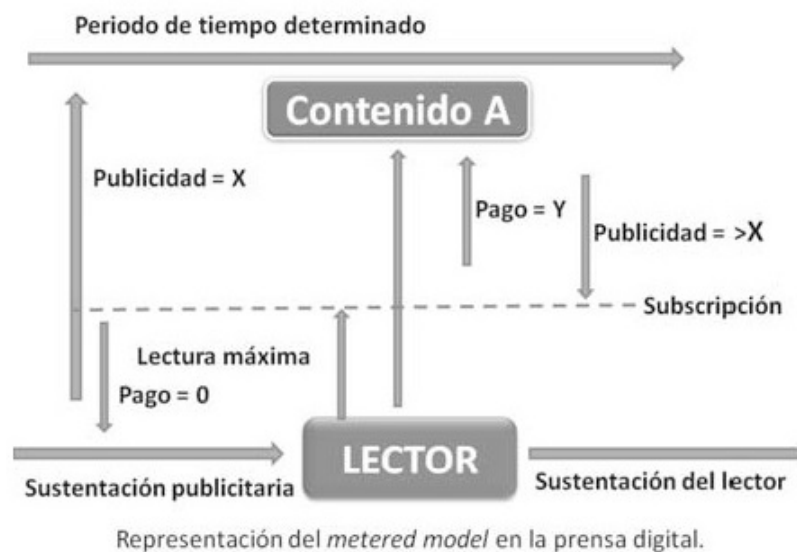


No obstante, la crisis del mercado publicitario digital ha forzado a algunos medios digitales a optar por nuevas fuentes de ingresos basadas en fórmulas mixtas de pago y gratuitas, con sistemas de publicidad, informaciones gratuitas y suscripciones o pago por una parte de los contenidos, por medio de dos tipos de información, cada una con un caché diferente. Así, las tácticas pretendidas por los medios pasan por parcelas gratuitas que se soportan con publicidad y parcelas de pago que son sostenidas por la suscripción periódica

En el plano internacional, estas fórmulas fueron puestas en marcha por el *Wall Street Journal* de Nueva York, con diversas opciones de suscripción semanal y anual, digital y/o impresa y diversos dispositivos móviles incorporados. De hecho, la empresa proveedora de tecnología del mítico diario *The Wall Street Journal Digital Network*, que provee de tecnología a todo el grupo, es la empresa líder en suscriptores de contenido digital Premium, con millones de suscriptores y decenas de millones de visitantes únicos mensuales.

Esta estrategia mixta de contenidos, suscripciones y gratuidad, también ha sido llevada a cabo por el nuevo diario digital *El Español*, lanzado al mercado en 2016 en España por Pedro J. Ramírez, que tiene visos de prosperar si las noticias, reportajes o contenidos de pago tienen la calidad necesaria para seducir al potencial suscriptor, si los medios promocionales transmiten el mensaje de que las ventajas de la suscripción valen el pago por contenidos y si los canales y la tecnología que sustenta estrategia son adecuados para el objetivo propuesto (multidispositivos, aplicaciones móviles, newsletters, plataforma digital de contenidos, etc.).

Cuadro 8. Metered model en prensa (Fuente: Goyanes Martínez, 2013)

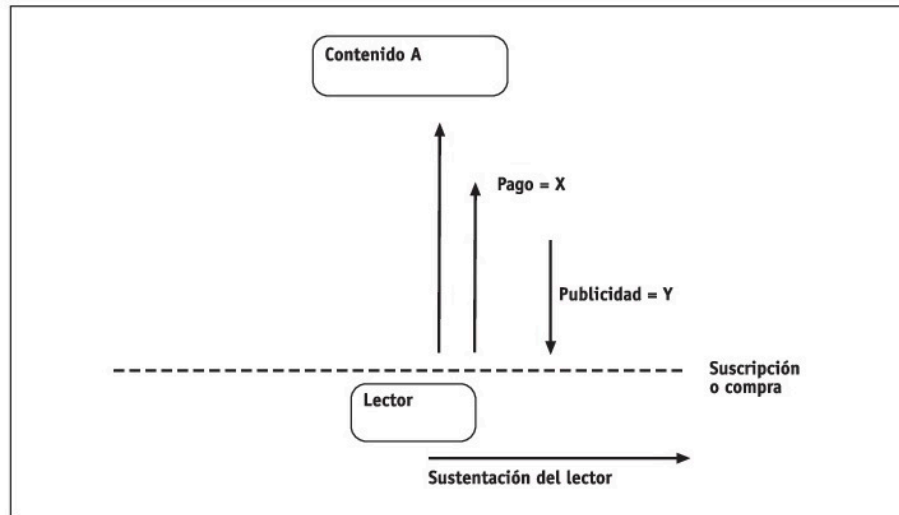


En definitiva, el metered model es una opción que empieza a enraizarse en algunas empresas informativas clásicas anglosajonas, que buscan de forma concienzuda modelos de negocio que permitan la estabilidad financiera de sus cabeceras. Sin embargo, en España, salvo contadas excepciones de medios exclusivamente digitales (véase el ya mencionado *El Español* o *Infolibre*), pocos medios se han arriesgado a cobrar por suscripciones digitales de contenido dinámico o venta de noticias digitales por secciones.

Otra opción más radical es el modelo de negocio de contenidos cerrados o paywall. Esta arriesgada fórmula, basada en suscripciones periódicas (diarias, semanales, mensuales o anuales), provoca el descenso inmediato de los visitantes únicos, el tráfico y, en consecuencia clara, los ingresos publicitarios y, tras ello, la búsqueda constante de incremento de suscripciones, dado que el comodín de la publicidad está prácticamente fuera de juego y no es una opción por los enormes riesgos que presenta cuando es desafortunada (*El País* y su muro de pago, que duró tres años, de

2002 a 2005, provocó que *El Mundo* ganará el tráfico perdido por *El País*, perdiendo así su posición de liderazgo digital en la Red) (Goyanes Martínez, 2013).

Cuadro 9. Modelo paywall en prensa digital (Fuente: Goyanes Martínez, 2012)



Representación del *paywall* en la prensa digital.

1.9.1 Creación de nuevos desarrollos, soportes y formatos.

La interactividad y el multimedia son dos de los pilares clave del periodismo digital, añadidos a la hipertextualidad. Los grandes diarios españoles y extranjeros han apostado por incorporar la interactividad y la imagen animada como una nueva forma de atraer a lectores cada vez más necesaria.

Entre los diarios que han realizado el salto digital con nuevos soportes y piezas de sonido, audio y video, se puede observar como referentes a *The Sun* en el Reino Unido, *Le Monde* en Francia, *The New York Times* en Estados Unidos y *La Vanguardia* en España. Dentro de las variables que permiten la interactividad, se definen dos formas generales de contacto y recepción y transmisión de mensajes, la simétrica, que concreta la comunicación de uno a uno y de muchos a muchos y la asimétrica, que podría definirse como una comunicación bidireccional de uno a muchos o de muchos a uno.

Estos ejemplos de medios de comunicación son referentes al tratarse de productos con edición impresa diaria, con cuatro mercados periodísticos diferentes en zona geográfica y entornos de mercado. Sin duda, la creación de elementos con imagen fija, en movimiento, con audio y yuxtapuestos por integración son partes diferenciadoras respecto al periodismo tradicional.

Aunque en la última década estos elementos se fueron incorporando a las redacciones

de manera tímida, en la actualidad conforman un núcleo de generación de contenidos esencial en las plataformas digitales de los medios, que cada vez más apuestan por el streaming de vídeo y los foros de comentarios, dando lugar a cuatro grados de interactividad:

- 1- De transmisión: unidireccional y que permite activar o desactivar la emisión.
- 2- De consulta: el usuario puede determinar opciones de participación.
- 3- Conversacional: en este caso los usuarios reciben y envían mensajes, es decir, participan.
- 4- De registro: permite un acceso restringido con captación de datos del usuario.

Todos estos elementos que se configuran como nuevos formatos de relación con el lector, han tenido, y tienen, divergencias y obstáculos que se resuelven con el control y la gestión de los mensajes. Por ello, la moderación en la participación en los comentarios es una necesidad que evita muchos problemas de exceso por parte de algunos participantes.

Por otro lado, el salto a la movilidad creciente de los lectores y los medios, gracias a los nuevos terminales móviles, combinan centros de entretenimiento e información que permite incluso hacer converger medios que hasta ahora eran compartimentos estancos en la realidad de comunicar. Gracias a las nuevas tecnologías, la televisión puede ser una parte del medio digital, pero en estas inversiones de convergencia que requieren no solo de una tecnología acorde sino de canales dispares que se entrecruzan, la apuesta empresarial es arriesgada teniendo en cuenta la ley de los rendimientos marginales decrecientes, en la que el coste de conseguir nuevos lectores puede llegar a ser mucho más elevado que la inversión y los periodos de amortización no son asumibles por el editor.

Estas inversiones motivan la exigencia a las empresas informativas de, incluso yendo de la mano de un operador de comunicaciones, controlar los gastos y gestionar un equipo humano multi-disciplinar, que pueda realizar un trabajo de varias tareas en varios soportes distintos, integrando, sobre todo en grupos que incorporan en su oferta de contenidos radio, televisión y medios digitales, los contenidos, la recolección de datos y el diseño de noticias cargadas de audio, video, texto e hipertexto.

Respecto a los medios digitales mencionados, cabe decir que *The Sun* es un portal digital, aparte de un periódico impreso de enorme tirada y lectores, que ha apostado de forma decidida por los nuevos soportes multimedia.

En cuanto a *Le Monde*, además de su calidad de contenido, que puede ser discutible en *The Sun* por su sesgo sensacionalista, siguen la tendencia de *The Wall Street Journal* y *Financial Times*, que han apostado de forma decidida por el modelo dual,

con opciones de pago y gratuitas, siendo modelos freemium y metered.

Respecto a *The New York Times*, junto a *The Washington Post*, *The Guardian* y otros diarios de la órbita empresarial de *The New York Times*, han decidido cultivar la infografía digital, las hemerotecas digitales y la búsqueda de tráfico.

Haciendo una visión panorámica de los tres diarios comentados como referentes de la nueva forma de hacer periodismo, si bien es cierto que *Le Monde*, *The Sun* y *La Vanguardia* optan por las piezas y aplicaciones interactivas y multimedia, *The New York Times* utiliza menos este recurso.

En definitiva, estos periódicos son modelos de empresas informativas que muestran el esfuerzo continuo y la búsqueda de nuevos formatos y desarrollos para descubrir fórmulas de pago asociadas a acciones de interactividad y nuevas formas de presentar la información (Fondevila, 2012).

Otro apartado a tener muy en cuenta en los nuevos medios, junto a la capacidad multimedia, son las redes sociales. Estas redes son la evolución natural de los blogs, con capacidades añadidas. En las redes sociales subyacen nuevas formas de comunicación y de negocio y tienen diversas formas de interacción con el usuario y con los medios digitales. Por ejemplo, Twitter es un microblogging que avisa de qué hacen sus miembros y, a su vez, los usuarios pueden transmitir sus experiencias con mensajes cortos que sintetizan proclamas u opiniones.

Con estas nuevas redes, que relacionan a los usuarios y los lectores, las empresas periodísticas buscan nuevas formas de negocio con jóvenes periodistas que dominan, por su edad, un hábitat que a los periodistas clásicos les está vedado por desconocimiento o falta de hábito en su uso.

Las empresas de medios han reaccionado y generado departamentos que cuidan y protegen a los lectores con su presencia en las redes sociales más populares. Esta búsqueda de lectores en las redes se traduce en impactos y visitas en sus portales digitales y asumen riesgos controlados participando de las redes y contratando community managers expertos en el uso y gestión de los perfiles de las cabeceras que gestionan. Así mismo, el uso e integración en las redes sociales ayuda a las empresas a conocer mejor a sus lectores y clientes y sus preferencias.

1.9.2 La investigación, el desarrollo y la participación del cliente.

El cliente es importante. La base de una audiencia sólida y sostenida es una buena relación con el lector, como cliente del producto-valor que es el contenido. Desde una perspectiva puramente formal se pueden definir en la empresa informativa varios tipos de cliente.

A) El anunciante es un cliente que ofrece su publicidad por confianza en las cifras de audiencia o difusión, la credibilidad que le inspira el medio, el valor de marca que le presupone y otros factores, algunos tangibles y otros intangibles, que hacen que la agencia de publicidad, el cliente directo, el patrocinador o el partner que llega a un acuerdo de exposición de su marca, o incluso de venta de sus productos (Revenue Sharing, venta a comisión sobre productos emplazados en la plataforma digital), decide invertir para obtener un retorno, incrementar el peso específico de su marca u otras acciones que le reportan dinero, prestigio o ambas cosas.

B) A la hora de tratar con el lector, como cliente consumidor de los contenidos de las cabeceras de una empresa de medios, también es necesario conocer a quién se dirige la marca del medio de comunicación, qué intereses tiene y qué necesidad puede ser satisfecha por los contenidos -de cualquier tipo- que ofrece la empresa de comunicación (audio, video, multimedia, texto, hiperenlaces u otros).

Conocer, definir y ajustar que prestaciones deben dejarse en manos del cliente al generar un nuevo modelo de negocio que se basa en la lógica del razonamiento. En el caso de aplicar las prestaciones descubiertas en la oferta de la empresa, se considerará la forma de obtenerlas, ya sea internamente, subcontratando o comprando directamente esas necesidades.

Se han definido siete criterios para la determinación de las prestaciones a dejar en manos del cliente:

1) El primero se basa en la pregunta ¿Tiene el cliente mejores conocimientos o dominio de las tecnologías concretas implicadas?

El conocimiento es comúnmente conocido como una capacidad distintiva que puede convertirse en una competencia esencial en el desarrollo de una propuesta de valor. Tanto los lectores como los proveedores realizan actividades distintas y desde una perspectiva distinta, por lo que presentan estas capacidades desde distintos ángulos y enfoques. Pero no siempre los proveedores están mejor situados en cuanto al conocimiento de las tecnologías precisas, a pesar de su posición profesional y su especialización potencial. En ocasiones los lectores están mejor posicionados en relación con sus necesidades específicas y el contexto de uso, mientras el medio de comunicación suele presentar más capacidad para mejorar lo ya existente en base a conocimientos técnicos aplicados a aspectos de interés ya conocidos.

Se ha observado que la gran mayoría de las innovaciones que suponen una nueva prestación funcional han sido impulsadas por los usuarios, mientras que las mejoras en comodidad, usabilidad o fiabilidad se suelen desarrollar por los productores.

El conocimiento de los gustos particulares de los lectores está dando lugar a

propuestas de customización en diversos sectores de consumo, permitiendo la apertura de interesantes posibilidades de diferenciación. Esta integración parte de la premisa de que el lector conoce lo que quiere y lo transmite; si el cliente no transmite sus deseos por formas de uso, solicitudes o elección de sistemas, la empresa desconocerá sus tendencias y no podrá reaccionar para satisfacerlas.

2) El segundo criterio se basa en la pregunta. ¿Puede el cliente obtener la prestación en mejores condiciones de costes y productividad?

La combinación más competitiva para el lector se obtendrá si cada parte se encarga de aquello que puede realizar más eficientemente. A menudo ambos criterios están relacionados, ya que un mejor conocimiento o dominio tecnológico puede conducir a una mayor eficiencia en la realización de las actividades precisas para realizar la presentación.

Con este planteamiento se pretende propiciar a la vez un mayor conocimiento y un mejor coste. Otras veces las ventajas en costes de cada parte tienen orígenes diferentes de conocimiento y el dominio tecnológico, como en los casos de localización en zonas de bajos costes, acceso favorable a materias primas, salarios, impuestos más bajos, etc.

En el caso que nos ocupa, Cibeles Group L.L.C., este planteamiento ha llegado a ser un axioma, dado que su internacionalización y externalización de la producción ha incorporado factores como el pago de impuestos, salarios menores, expansión de la productividad, aun teniendo como referencia el mercado español, y otras cuestiones que enlazan de forma directa con este criterio.

Por otra parte, la atención debida al cliente, en este caso el editor o el lector es vital para la evolución del producto y, como veremos más adelante, la influencia del editor y el lector en los desarrollos tecnológicos ha sido clave para la expansión y la creación de nuevos mercados y modelos de negocio. Por ello, la adaptación a los deseos de los clientes, junto a la disminución de los costes y la productividad son pilares básicos de esta empresa.

3) El tercer criterio: ¿Dispone el cliente de un mejor acceso a los recursos precisos?

Los recursos precisos dependen de la forma en la que se desarrollan las prestaciones. Como se decía en el primer criterio, las prestaciones que finalmente se decide implementar y ofrecer al lector, en su propuesta de valor, pueden ser realizadas interna o externamente y, aun siendo importantes en el modelo de negocio, se debe considerar quién presenta la mayor disponibilidad de recursos para desarrollar la actividad precisa para obtener una determinada prestación. En este sentido, cuando existe un tamaño de mercado suficiente, las empresas podrán invertir, acceder o

desarrollar los recursos en mejores condiciones que los clientes, por tener menos restricciones en el acceso a la masa crítica precisa.

A menudo se observa, por otra parte, que el cliente dispone de recursos para cubrirse por sí mismo alguna prestación, en consecuencia, la participación del cliente en las prestaciones viene dada por su mejor disponibilidad de recursos o por la apreciación de efectos de la utilización de los disponibles. En algunos casos, la participación del cliente (editor o lector en el caso de Cibeles Group), solo es necesaria o apreciada en la fase de definición del proyecto. En el I+D la conformación de equipos colaborativos con participación de proveedor y cliente suele ser habitual. En general los proyectos de innovación se realizan en pequeños equipos temporales, salvo en la gestión de proyectos en grandes empresas.

4) Cuarto criterio: ¿Existen problemas de enlace en las prestaciones?

El reparto en la realización de las prestaciones entre proveedor y cliente conlleva una necesidad de enlace de dichas prestaciones. Si las propuestas del cliente encajan con el conjunto entregado por el proveedor, existirán más oportunidades de especialización. Sin embargo, cuando los enlaces son complejos o requieren actividades concretas para su realización se abre la oportunidad de aportar valor al cliente por medio de una cobertura más compleja de sus necesidades, como en el caso de proyectos “llave en mano”.

En los negocios de servicios personales es frecuente la exigencia de la presencia del cliente para la realización del servicio, lo que abre oportunidades en dos perspectivas, por un lado, el cliente puede estar más predispuesto a participar en el servicio y por otro el proveedor puede aprovechar la oportunidad de contacto personal natural con el cliente para proponer otros productos o servicios complementarios.

Cibeles Group basa su éxito en un trato directo, rápido y cercano con el cliente, pero, además, realiza ventas en cadena al generar servicios específicos, complementarios y de valor creciente a medida que el editor-lector-cliente solicita nuevos desarrollos. Este caso es claro con la creación de Editmaker, un gestor de contenidos que permite la integración de Doopaper, un sistema híbrido de visionado sobre pantalla de PDF,s enriquecidos para los productos impresos del editor o Doopress, un sistema de Kiosco virtual sobre Google Play y App Store que permite la venta de ejemplares o suscripciones por aplicaciones móviles.

En paralelo, se ofrecen certificados de audiencia y tráfico, servicios de publicidad online, servicios añadidos de gestión de adservers publicitarios y proyectos “llave en mano” caso de ser requeridos por el cliente. Entre estos proyectos se pueden entender programaciones personalizadas, portales web corporativos o desarrollos

personalizados que mejoren el gestor de contenidos Editmaker para un editor en concreto, que tiene necesidades específicas.

Estos desarrollos personales si son un beneficio para la totalidad de la cartera de clientes son realizados sin coste. Si el desarrollo es tan personal que no puede ser implementado en todos los editores, suele ser cobrado como un desarrollo “a medida”.

5) Quinto criterio ¿Es compleja e importante la relación entre proveedor y cliente?

En primer lugar, el cliente suele confiar en el proveedor, en su competencia para realizar el producto o servicio. Los indicios de valoración se basan en su importancia en el mercado, la imagen de marca, acreditaciones de calidad, cómo hablan de él los otros clientes, etc... si va a contratar por primera vez. Cuando repite suele usar la valoración del servicio anterior. En casos en los que el servicio, como en el caso que nos ocupa, es complejo e implica muchas derivadas una vez tomada la decisión (un cambio de proveedor informático editorial es una decisión complicada y más si se tiene que cambiar cada poco tiempo), la valoración es cuestión de muchos factores y la posibilidad de error se agudiza.

En segundo lugar, el editor, una vez que ha tomado la decisión de contratar un servicio, debe confiar en el correcto cumplimiento de los compromisos adquiridos y la calidad comprometida. Y el proveedor, en contraprestación, debe evitar disminuir costes a riesgo de rebajar la calidad del producto ofertado. En Cibeles Group se dio la disyuntiva de ofertar productos personalizados o productos replicados basados en un gestor de contenidos matriz, que es adaptado a las circunstancias de cada cliente. El proveedor suele tender a la escalabilidad del sistema, mientras el cliente quiere algo lo más personalizado posible. Esta problemática se solventa en Cibeles Group mejorando el gestor de contenidos editorial para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación a las personalizaciones que solicita el editor, siendo Editmaker, hoy en día, uno de los gestores de contenidos por licencia propietaria más adaptable al cliente.

No obstante, se busca siempre un equilibrio entre escalabilidad y adaptación a los deseos del cliente y, si no es posible por la velocidad del desarrollo evolutivo de la plataforma Editmaker, se ofrecen soluciones al editor que cubran, en su mayor parte, los requerimientos solicitados. En el caso de que el cliente tenga la necesidad de una propuesta compleja y una decisión importante, como es el cambio de gestor de contenidos de su medio de comunicación, suele cubrirse con otras alternativas dado lo que está en juego.

En definitiva, la evolución de Internet ha permitido abrir oportunidades de mercados que por distancia o especialización no podían ser cubiertos, pero la confianza entre

cliente y proveedor sigue siendo clave en una relación comercial exitosa.

6) Sexto criterio: ¿Existen riesgos importantes por la pérdida de uniformidad en la calidad de las prestaciones?

De acuerdo con los criterios establecidos anteriormente, la realización de productos o servicios en una buena relación con el cliente puede abrir nuevas oportunidades de negocio y generar ventajas competitivas para el modelo de la empresa. Por el contrario, la dispersión de estos agentes puede aumentar el riesgo de efectos negativos sobre la imagen general del producto. En el caso de que la relación entre el proveedor y el cliente se deteriore, un error en la prestación del servicio o dejadez en la atención al cliente puede derivar en un mal recuerdo de la experiencia empresarial que dejará huella en la marca y, en consecuencia, malas valoraciones de su servicio.

Esta cuestión, que siendo puntual y dándose solo en ocasiones, podría parecer baladí, en el sector editorial, que es un sector reducido, con mucha comunicación entre los editores por medio de las asociaciones y los eventos, puede derivar en un efecto dominó que dañe a la empresa en sus cimientos. La claridad del servicio, la responsabilidad en la oferta y desarrollo de los productos editoriales implementados y la transparencia en la relación puede evitar esta desafortunada situación, que siempre dañará más al proveedor que a los clientes, dado que estos pueden irse con otro proveedor, pero el daño a la imagen de la empresa que ha fallado al no cumplir la oferta de valor prometida puede mantenerse mucho tiempo en el mercado.

7) Séptimo criterio: ¿Aprecia el cliente la participación en sí o la particularización resultante?

Tras referirnos al interés que el cliente puede tener en el servicio, el carácter de consumidor y productor de los lectores actuales, también los editores, ha dado lugar al término “prosumer”. Entendemos que el “prosumer” es un coproductor del servicio y afecta, a su vez, a otros clientes. La simple interacción continua del lector, o la participación del editor en el desarrollo contratado, afectan tanto al resultado como a los componentes que rodean la relación proveedor-cliente. La participación del cliente puede afectar al precio del valor influyendo en los conocimientos, la tasa de eficiencia, disponibilidad de recursos y otras variables, pero además puede ocurrir que el cliente aprecie las consecuencias de su participación.

La participación del cliente-lector-editor en el servicio no solo es interesante por su efecto en los costes y el precio, sino que a veces puede incrementar el valor de la oferta. Un ejemplo claro de este sistema son los buffets libres que, extrapolados a los desarrollos editoriales, serían la capacidad del lector de seleccionar que tipo de contenido desea consumir y en cuanta cantidad. En otras ocasiones, el cliente

participa simplemente porque disfruta o aprende de esta manera, y esta seducción al cliente por parte del proveedor puede fidelizarlo y, a su vez, ayudar al desarrollo y la investigación de la empresa. Claro ejemplo de esta perspectiva son los desarrollos de software en código abierto, que estimulan la evolución de determinadas herramientas informáticas por el mero hecho de participar en su evolución (Obregón, 2014).

En algunos casos, incluso, el cliente puede querer pagar por participar en un proceso en el que ha participado, como en la creación de productos ad-hoc para el cliente, que luego el cliente disfrutará.

La evolución tecnológica, en definitiva, propicia más oportunidades de participación de los clientes en la producción del producto o servicio, ampliando las posibilidades de colaboración entre ellos como demuestran las comunidades de colaboración. No obstante, el entendimiento de las necesidades del cliente, la buena relación con él y la creación de espacios participativos para contar con su opinión e incluso su colaboración, es un camino que emprenden los editores de hoy en un momento convulso, cambiante y poco definido, con muchas líneas, aún, que desarrollar.

En definitiva, la identificación de las prestaciones que la empresa entrega al cliente es el punto de partida para la creación de valor en el diseño de un modelo de negocio innovador. La búsqueda de propuestas competitivas desde el punto de vista del cliente aconseja y sugiere prestaciones que ofrecen los clientes, tal vez porque están mejor posicionados en tecnología y conocimientos, mejor disponibilidad de recursos o mejores costes y productividad.

La propia participación del cliente genera valor, dado que permite el aprendizaje, diversión, reputación o una rebaja al cliente en cantidad suficiente para compensar el esfuerzo. Sin embargo, para que esta relación sea fructífera para ambas partes debe ser sencilla y conseguir que las ventajas sean mayores que los inconvenientes, con la confianza necesaria entre ambos y capacidad de control de los riesgos que implica la dispersión de los agentes.

Cada empresa informativa debe explorar las condiciones concretas de cada entorno de mercado, sector o tipo de contenido y público objetivo para tomar la decisión más oportuna y continuar con el desarrollo del modelo de negocio, diseñando el sistema de actividades necesario que permita el desarrollo, entrega y captura del valor.

1.9.3 Modelos integrados y en red en la empresa informativa.

La empresa informativa de nuestros días ha variado mucho su definición y organización desde la llegada de Internet y las nuevas formas de organización y producción. Los mejores modelos de organización son los que aciertan en su adecuado posicionamiento estratégico para cada uno de los elementos de la cadena

de valor. La convergencia de procesos no es solo un proceso de integración y concentración de recursos para ahorrar costes aprovechando sinergias, sino una oportunidad para reestructurar y rediseñar las cadenas de valor. Esta proposición lleva a la existencia de modelos integrados y en red y, dentro de esta disquisición, modelos entendidos como verticales, por su forma de proceder en la empresa, y horizontales, por la gestión de red que realizan los nuevos modelos de producción.

A) Los modelos integrados, con una estructura vertical y jerárquicamente sucesivos, son originarios del cénit de la revolución industrial del siglo XXI, partiendo del prototipo del sistema fordista de organización en las fábricas. Sus ventajas y sinergias tanto para la coordinación como para la concreción de objetivos son claras y demostradas durante más de un siglo. Pero su funcionamiento puede considerarse obsoleto por su burocratización, falta de flexibilidad y con dificultades para adaptarse al cambio y al nuevo entorno. Este modelo prevalece en determinados sectores industriales y, en cierta medida, en algunos medios de comunicación actuales. Es llamativo que algunas ideas y experiencias desarrolladas hasta ahora en la convergencia periodística pecan más de filosofía fordista que de la innovación y la flexibilización reticular (horizontal).

B) El modelo de organización en red, que nace en Japón en los años 80 del siglo XX, alrededor de la industria del automóvil, aprovecha ventajas competitivas como la subcontratación. La jerarquía integrada es substituida por redes flexibles de organizaciones unidas por acuerdos de colaboración, que pueden ser más o menos estables en función de las características del sector. En la industria del cine, por ejemplo, estos acuerdos pueden ser de colaboración y competencia al mismo tiempo, a través de clústeres sectoriales. Este modelo se relaciona con los “Círculos de Calidad”, que se basan en diferentes Modelos de Gestión (Palom, 1991).

La organización reticular es más flexible, descentralizada, ligera, cooperativa y adaptable a cambios, fomentando la creatividad y la innovación, aunque no se han demostrado, en todos los casos, sus resultados superiores frente al modelo integrado. Sin embargo, en la organización mediática este modelo está siendo incorporado en la televisión, que externaliza parte de su producción y actividades de creación e incluso en la recolección y conservación de contenidos, así como en campos del marketing y la investigación, centrándose estos medios en la programación y difusión. Este es el caso de Mediapro, y también de los servicios de conservación y archivado, como por ejemplo Accenture para Antena 3, o Indra con el grupo Prisa. La impresión, la distribución y otros servicios especializados también están siendo externalizados por parte de las empresas mediáticas.

El modelo flexible está siendo utilizado por la mayoría de las empresas más innovadoras, precisamente para captar y aprovechar ese valor dentro y fuera de la organización. Las seis principales fuentes de innovación son los empleados, los laboratorios, la observación de los clientes, la competencia, la compra o el alquiler de ideas y la participación o colaboración abierta (Campos-Freire, 2010).

Cibeles Group se ha nutrido de esta forma estructural de desarrollo organizativo para generar ideas innovadoras en el software de gestión editorial y los diversos proyectos que ha realizado, diversificando y externalizando determinadas facetas de su producción para obtener los resultados deseados.

CAPITULO 2: LA CRISIS EDITORIAL

La posible desaparición de los periódicos es un tema que se puso de moda a partir de la publicación del libro de Philip Meyer titulado *The vanishing newspaper*. En este libro se afirmaba que, con la progresión actual de los cambios que se están produciendo en el sector y manteniéndose la actual tendencia de consumo de los periódicos en el mercado norteamericano, el último periódico impreso se publicaría en 2040 (Meyer, 2009). Lo cierto es que si se confirma la velocidad de pérdida de lectores actual esta fecha podría adelantarse, y no solo la transformación digital, sino también la enorme crisis de principios del siglo XX podría ayudar a ello.

La lentitud de reacción de gran parte de los grupos informativos ante la llegada de Internet, que fue inicialmente considerado un canal de segundo orden que solo requería estar sin participar, y al principio ni siquiera estar, ha devenido en una necesidad imperiosa de estar en todos los canales, dispositivos y plataformas. Una muestra de que la lección ha sido aprendida, pero, no por ello, rentabilizada.

El análisis de este marco teórico de a veces imprevisibles consecuencias debe ser abordado desde múltiples perspectivas y la conjunción de estas, al igual que los canales, se configura en múltiples y deben converger para ser usados y rentabilizados. Por ello, una aproximación al entorno del mercado editorial digital desde sus comienzos hasta nuestros días, se considera una metodología histórica válida para enfrentar las vicisitudes de la empresa informativa moderna en su particular viacrucis hasta la subsistencia y, finalmente, la vuelta a niveles de rentabilidad óptimos, aunque parece ser que los niveles de prosperidad de las empresas periodísticas del siglo XX difícilmente volverán a aparecer en las próximas décadas.

La transición digital en España (y por ende a nivel internacional), ha tenido dos crisis en las últimas décadas. La primera fue una sobrevaloración del entorno virtual (Internet), que tuvo como consecuencia la readaptación de precios de los dominios de las empresas y de los modelos de negocio que apostaban por un entorno puramente digital. Esta sobreestimación llevó a ajustes en el valor de las marcas y los modelos de negocio digitales y se conoció como “la burbuja de las punto COM”, teniendo lugar a finales de los años noventa.

La segunda gran crisis se ha producido desde los años 2006-2008 hasta nuestros días en 2017, y afecta a las empresas en general, y a las empresas informativas en particular. Ambas crisis se interrelacionan en el proceso pues la primera afectó a la forma de entender los negocios digitales, basados en intangibles, y la segunda se ha

producido junto a una crisis económica mundial, que ha afectado a todos los sectores, y que ha tocado de forma determinante al sector editorial.

Las crisis son momentos de oportunidad, pero también producen daños a nivel social, empresarial, económico y estructural. El modelo convencional de prensa ha tenido una transformación espectacular al entrar en juego en las formas de producción y desarrollo condicionantes tecnológicos que no se conocían, por no haber sido inventados, y condicionantes estructurales, al producirse descensos en inversión, financiación y crédito.

Tom Wolfe afirma que la crisis actual de credibilidad en los medios escritos “no puede ser peor”, asegurando que el medio se encuentra en un momento de “grandes dificultades”. Según él, ver a un joven comprándose un periódico es extraño y se considera “anticuado”⁹. Que la industria de los medios impresos se encuentra en crisis lo demuestra, por ejemplo, la compra de *The Washington Post* por parte de Amazon, que es una gran tienda de venta de productos Online conocida a nivel mundial.

Sus apreciaciones se dieron hace casi un lustro, y son confirmadas cada día por los movimientos empresariales, que incluyen expedientes de regulación de empleo (ERE) de muchos medios de comunicación. Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), reflejados en el Informe Anual de la Profesión Periodística, hay ya más de 11.000 periodistas registrados como parados en primera opción y desde 2008 hasta 2016 el paro se ha incrementado en la profesión periodística en un 132%. El Informe Anual de la Profesión Periodística está compuesto por un listado de 297 medios de comunicación de todos los sectores, zonas geográficas y periodicidades. Esta situación ha llevado a muchos periodistas a realizar el arduo camino de emprender una empresa informativa con el deseo de seguir ejerciendo la profesión, a veces por auténtica vocación emprendedora y otras por pura necesidad. Unos pocos emprenden por el descontento con los medios clásicos, dado que sus planteamientos tecnológicos les hacen pensar que pueden hacerlo mejor, más cerca a la realidad en la que viven y con mayores garantías de éxito.

La crisis, mencionada ya durante décadas en estudios, artículos, tesis y trabajos, es un contexto que, pese a ser estudiado desde múltiples perspectivas, no encuentra fórmulas claras de resolución.

Sin duda la financiación por medio de publicidad sigue siendo la beta de ingresos que más del 60% de los medios considera viable, pero los patrocinios, el micromecenazgo

⁹ 223grados.lainformación.com, consultado el 10/12/2016

o la venta de aplicaciones y otros productos informativos son considerados ya nuevas salidas a la estabilidad financiera. Es apremiante que las nuevas empresas y medios busquen personal con ideas creativas y avanzadas que les permitan crear nuevos procedimientos de ingresos y captación de financiación, puesto que estas nuevas empresas cuentan con un enorme capital de contenidos, “pero la idea de conseguir ingresos se considera, muchas veces, viable con la mera calidad de los mismos, algo que el mercado se encarga de negar con su fría calculadora de oferta, demanda y el gran público como juez y parte” (Oliva Marañón, 2014).

2.1 Crisis en los nuevos formatos y soportes.

El valor de la usabilidad y la accesibilidad rompe la esclavitud de los soportes, formatos y canales. La información periodística llega al lector a través de múltiples dispositivos y soportes que se adaptan a la demanda y el tiempo disponible de uso. La conectividad, accesibilidad, ubicuidad y usabilidad son ventajas con las que la Web supera con mucho a los canales clásicos de distribución.

Mientras la radio y la televisión se han adelantado en este proceso de convergencia, el periodismo textual multimedia está realizando sinergias con otras cabeceras, blogs e incluso la televisión y la radio para encajar en el nuevo mercado con una cadena de contenidos retroalimentados por los usuarios y compartidos por varios canales a la vez para aumentar la audiencia y mantener el valor de marca y el prestigio de la publicación.

Los grandes grupos, que difieren mucho de las pequeñas y medianas editoriales, cuentan con más elementos de juego en este proceso de convergencia obligado por las circunstancias tecnológicas, y esa “remediación”, como representación y extensión de un medio a otro, es necesaria para comprender la evolución mediática de los canales.

El flujo informativo y migratorio de las audiencias, que pasan de un medio a otro medio con una facilidad inusitada, ha llevado a los medios a ser elegidos de forma racional y humana diaria, cambiante y constante. No obstante, la credibilidad y consolidación de los medios generalistas o locales “de siempre” (desde la transición) ha permitido una posición privilegiada a estos medios para mantener las audiencias.

El medio de comunicación moderno, que se guía por las necesidades y demandas humanas de un lector práctico, ávido de actualidad instantánea y contenidos de interés, fija su evolución en la asimilación y prolongación de las capacidades de los anteriores, creando una extensión permanente de su oferta de valor en contenidos a

los nuevos canales y formatos, pero teniendo como base lo anterior o, si es de nueva creación, partiendo de lo nuevo.

2.2 Crisis de monetización.

El problema del modelo de pago de la prensa está relacionado con la oferta gratuita de Internet, el precio y el valor de los productos impresos. La pretensión de cobro de contenidos informativos en papel, siendo ofrecidos de forma gratuita en Internet, provoca una paradoja comercial que el usuario discrimina tendiendo a la lectura en ordenadores y móviles y evitando, cada vez más, la pequeña cuota de gasto que supone la compra de un ejemplar físico. Hay, además, otros factores que incitan a la lectura sobre pantalla, entre ellos se encuentran la rápida capacidad de contraste de la información entre medios nacionales, la facilidad de acceso a múltiples perspectivas informativas y medios digitales a un solo clic de pantalla, la libre circulación de contenidos en Internet y la participación en foros, blogs y debates que, como es evidente, no permite el medio impreso.

Es difícil, en este marco, que se encuentren motivos para la compra del periódico impreso, máxime cuando la crisis galopante disminuyó el poder adquisitivo de los lectores potenciales y estos, reduciendo sus gastos, incluyeron en su agenda de ahorro el periódico matutino o dominical. Las empresas editoriales de diarios generalistas españoles han optado por incidir en ofertas de productos paralelos, colecciones, electrodomésticos de bajo coste e incluso teléfonos y tabletas digitales que mantengan una venta razonable de sus productos editoriales en kiosco hasta dar con una fórmula real de publicidad digital que les permita volver, o siquiera acercarse, a las facturaciones publicitarias de la boyante época editorial antes de la llegada de Internet. Sin embargo, estos modelos de negocio no se acercan a las previsiones de la publicidad digital, que continua en constante incremento de inversión, debido a la tecnología necesaria y las comisiones de agencia, así como las formas de cuantificación y pago de visionado, lectura, o pulsación de banners, y no se consiguen cifras significativas de ingreso ni con millones de usuarios únicos o páginas vistas en los portales digitales de los medios de comunicación contemporáneos.

Visto lo cual, las empresas editoriales, independientemente de su envergadura, han optado por nuevas fórmulas publicitarias mejor pagadas como el branded content o la superposición de mensajes comerciales en el contenido de los medios, la venta de productos comerciales por exposición de tiendas on-line en sus portales digitales, las APPS patrocinadas por marcas y empresas que quieren formas de publicidad

originales e innovadoras y la integración de videos publicitarios que aumente los ingresos por visionado de productos informativos multimedia.

Es cierto que nuevas apuestas editoriales, como el recién nacido *El Español*, optan por romper la baraja del mercado con sistemas de lectura de contenido híbridos (metered model) entre el pago y la gratuidad, permitiendo el acceso a noticias enlatadas de agencia y otras noticias de baja relevancia o reiteradas por su competencia, pero la información exclusiva, los reportajes de investigación o las novedades editoriales, así como los columnistas de prestigio, se han “blindado” bajo pago en un intento de aumentar el valor de sus contenidos y los ingresos para el sustento de este nuevo proyecto, auspiciado por Pedro J. Ramírez y con un elevado coste e inversión, suficiente para aguantar algunos años hasta ver el resultado de su arriesgada apuesta digital. Vistos los experimentos fallidos de protección de contenidos de *El País*, que le costó el liderazgo en Internet a la cabecera nacional frente a *El Mundo* hace ya algunos años, la apuesta es realmente intrépida.

2.3 Crisis de audiencia y publicidad.

Una de las peculiaridades de los medios informativos es que su negocio no se sustenta en la venta de lo que produce, sino en las audiencias comercializadas de estos contenidos con los anunciantes.

Para obtener estas audiencias se requiere producir todo lo que se vende y permita unos ingresos mínimos para cubrir costes, al margen de la calidad, el rigor y la originalidad de los contenidos.

Las empresas informativas que actualmente consiguen ingresos por los contenidos (periódicos de pago, revistas, portales de comunicación de cierto contenido protegido), apenas consiguen cubrir los costes de producción de los contenidos generados. Por tanto, durante décadas el motor de los ingresos ha sido la publicidad y no la venta de productos de contenido.

Esto, unido al hábito del lector a la gratuidad, potenciado por la llegada de muchos periódicos impresos gratuitos en la época de bonanza financiera, les ha acostumbrado a consumir de forma gratuita o a piratear la información que no podía ser consumida gratis. La actitud ha marcado a muchos sectores, no solo al periodístico, y la música y el cine también se han visto afectados por ello.

La segunda debilidad del nuevo mundo digital señala la incapacidad técnica de los

medios de comunicación de segmentar una audiencia acorde a lo que busca la marca anunciante en los soportes tradicionales. Esta segunda carencia ha provocado que, tanto la publicidad como los usuarios, tiendan a Internet a la hora de invertir o consumir información. Los anunciantes buscan la máxima efectividad a la hora de transmitir un mensaje con una acción de retorno o consumo, y el plano digital permite esta segmentación. Todo lo que es difícil de conseguir para los medios convencionales (prensa, radio y televisión), es relativamente fácil obtenerlo en la red con el rastro de las cookies de los usuarios (Audiometría digital, marketing digital, inbound marketing, trazabilidad de navegación, identificadores de terminal móvil y nuevas técnicas de seguimiento del usuario a través de la Red).

Los medios de comunicación están dejando de ser el principal soporte de publicidad, además de verse obligados a competir con otras fórmulas como las redes sociales, buscadores, portales especializados y otros, que permiten posibilidades de personalización y segmentación adecuadas a las agencias de publicidad y las centrales de compra, a un menor coste. Por todo ello, el modelo de negocio actual ha requerido de la búsqueda de fórmulas y la experimentación para su rápida metamorfosis.

La crisis de audiencia y de publicidad ha provocado despidos en prácticamente todas las cabeceras españolas y extranjeras y solo algún ejemplo puntual, como *The Washington Post*, adquirido en 2016 por Jeff Bezos, fundador de Amazon, ha decidido invertir enormes cantidades en contratación y nuevos canales digitales por el ingreso económico que permiten negocios paralelos de la corporación (Amazon servidores, Amazon e-commerce).

Las audiencias en el terreno digital se fragmentan, al igual que la oferta y son exigentes al contrastar la información y pasar de un medio digital a otro. Esta situación ha obligado a los editores a crear una marca que confiera credibilidad a sus productos frente a los de la competencia, con menos medios o menor escrúpulo informativo. El lector de hoy es un usuario informado que busca contenidos contrastados que le impongan certezas o, al menos, una fuente fiable para la información que va a consumir.

La decisión de apostar por la credibilidad y la confianza como estrategia empresarial es una necesidad de los medios para conseguir una audiencia fiel y estable y unos resultados de difusión óptimos que permitan cifras de ingresos publicitarios digitales dignas. Los medios de hoy no tienen de antemano la exclusividad en cuanto a la transmisión de la información y otros canales han llegado para quedarse con fuerza en

el mercado digital. Por consiguiente, la búsqueda del valor añadido, o al menos la apariencia de ello, es una exigencia de las audiencias actuales.

Algunos parámetros dan pistas a los medios de estas audiencias, en el estado de crisis cuasi permanente que vive el sector editorial desde los cambios atropellados, acelerados y confusos de la llegada de Internet. El tiempo de exposición del usuario por página, secciones o categorías informativas es una pista vital para entender al lector y atraer audiencias, siendo esenciales para conocer al lector del medio y conseguir un incremento de audiencia.

Aunque sea la radio y la televisión los canales que el usuario define como prioritarios al gastar su tiempo en búsqueda de información, lo cierto es que Internet sigue su progresión al alza y se va convirtiendo en el medio por excelencia de consumo de información, gracias a sus capacidades de integrar video, texto, imagen y sonido y los nuevos dispositivos que permiten mostrar la televisión en tiempo real por streaming y los sistemas E2c de Amazon y otras tecnologías de código abierto y códigos específicos que, sobre Internet, ofrecen una experiencia audiovisual muy similar a la televisión convencional.

El problema de las medidas tomadas para la prensa y los medios de información digitales es que barajan soluciones solo de alto coste y baja efectividad y no solucionan el problema de fondo: estamos ante una reconversión del sector y de los modelos de negocio (Farias Batlle y Roses, 2009).

2.4 Crisis en los soportes móviles y las redes sociales.

Las pantallas móviles sobre cualquier soporte, ya sea ordenador portátil, smartphones, dispositivos móviles inteligentes o las tabletas digitales, configuran un nuevo escenario informativo que añade más carga de innovación, si cabe, al proceloso sector editorial contemporáneo. Las estadísticas de uso de estos dispositivos son siempre al alza y los minutos dedicados al día al entretenimiento y la información por parte de los lectores no dejan de crecer.

Esta nueva realidad paralela al consumo de información sobre los soportes ya considerados tradicionales como es el caso de Internet o los medios impresos afecta a la forma de creación de los contenidos, las inversiones en nuevos métodos de transmisión del mensaje, la generación de nuevas praxis de producción de noticias y una gran variedad de procesos y elementos que componen la empresa informativa. En este contexto, se crean nuevas profesiones periodísticas con nuevas tareas que

abordar en el camino inexorable a la transformación digital al que se ven sometidos los medios clásicos y los nuevos actores comunicativos del mercado editorial.

El 90% de las interacciones de consumo mediático se produce sobre pantallas, el estudio “AdReaction: Marketing in a Multiscreeb World” (Milward Brown, 2014) ofrece el primer ranking mundial sobre el tiempo que dedican los habitantes por países a ver televisión, navegar por internet usando el portátil, el ordenador de sobremesa, el smartphone o la tableta. En España este dato se encuentra en la actualidad por encima de los 400 minutos diarios.

Desde el surgimiento de los sistemas operativos oligopolísticos, como Android e iOS, y la estandarización prácticamente completa de las formas de informar sobre tableta digital y telefonía móvil, donde ambos sistemas operativos copan más del 95% del mercado actual, las aplicaciones móviles, las adaptaciones de los medios de comunicación a la pantalla de pequeña superficie y las apuestas de los medios de comunicación de participar de la tarta audiovisual de los nuevos dispositivos de alta movilidad, no han parado de crecer y exponer nuevas formas de comunicar y comunicarse con los lectores.

A estas necesidades se han añadido otras de igual o mayor valor, como son las redes sociales planetarias que vinculan y comparten información de los lectores, siendo estas redes una cantera de lectores potenciales, publicidad y nuevos ingresos. Facebook, Twitter, Instagram y redes que se han ido consolidando sobre el planeta como aquellas por las que se han decantado miles de millones de personas, demuestran que la crisis es un estadio de evolución acelerada y permanente donde los medios tienen que indexar sus contenidos y compartirlos, a su vez, sobre múltiples soportes, canales y servicios para “arañar” todos los lectores posibles en un sumatorio necesario para la supervivencia de los medios de comunicación contemporáneos y de las empresas que los sostienen.

La situación actual por la que atraviesan las empresas periodísticas se caracteriza por algunas rupturas, principalmente por el periodismo de base de datos, la convergencia multicanal de los medios y, en un contexto donde la movilidad es un actor inexcusable de la batalla informativa, los dispositivos móviles han adquirido un protagonismo clave en lo que se reconoce ya como la quinta generación del periodismo.

Se definen así dos nuevos ámbitos de actuación no previstos que surgieron en 2007, con el primer terminal inteligente de Apple, y continuaron las marcas con el sistema operativo Android. En paralelo, las redes sociales integran un conglomerado de canales que, teniendo como base internet, dan lugar a un momento crítico en la toma

de decisiones de las empresas informativas que, con menos ingresos, soportan la necesidad de rediseñar sus métodos de producción e invertir en tecnologías cuyas plantillas veteranas muchas veces desconocen.

En este escenario surgen las aplicaciones móviles informativas, los medios de comunicación adaptados desde la web exprofeso para la lectura de sus cabeceras desde cualquier dispositivo y la creación de material exclusivo para la obtención de descargas de aplicativos y nuevos lectores mucho más fidelizados al medio en el nuevo escaparate de aplicaciones de AppStore y Google Play.

Sin embargo, estas nuevas aplicaciones móviles no obtienen los ingresos esperados y deseados, al no contar con la misma audiencia que los lectores en internet y, aun cuando generan más tráfico sobre estos dispositivos al ser un público cautivo, al descargar la aplicación sobre el escritorio de su terminal móvil para un uso frecuente, no obtienen los réditos de facturación que se necesitan (Palomo y Da Cunha, 2016).

Por otra parte, el surgimiento de las redes sociales y su crecimiento exponencial han creado dos nuevos canales con los que el editor debe coexistir y desarrollarse. La movilidad y las redes sociales son nuevos complementos que invitan a la convergencia como necesidad para el aumento de audiencias en un vínculo continuo de contenidos interconectados, entrelazados e interactivos, requiriendo para las empresas informativas el estudio de las comunidades virtuales, sus comportamientos, usos y cambios en la producción informativa por los usuarios y las transformaciones que todo esto produce en los medios matriciales o procedentes de medios tradicionales como en los nativos o creados exclusivamente en Internet (Cebrián Herreros, 2009).

Las redes sociales en Internet son sistemas que permiten establecer relaciones con los usuarios, a los que se puede conocer o no en realidad (Fernández del Moral, 2009). Las redes sociales se han propagado rápidamente con aportación muy vinculada a Google debido a la necesidad de posicionamiento de los miembros que las integran. Este posicionamiento se rige por las mismas descripciones, Metakeys y etiquetas que los posicionamientos de los medios de comunicación o cualquier página web, pues son palabras que delimitan acciones, asociaciones con imágenes, nombres o videos. Estos tags no solo posicionan textos, fotos y vídeos, sino que las redes sociales han delimitado sus necesidades de búsqueda por los autores de las mismas, y tanto las imágenes de Instagram como los videos de You Tube requieren de ese posicionamiento para ser mostradas (Flores Vivar, 2009).

Del mismo modo, los medios de comunicación se comunican con las redes sociales creando sus propias cuentas que envían la información para que pueda ser

compartida o comentada y, a su vez, incrementar el tráfico de sus portales informativos redirigiendo a la audiencia desde las redes a sus webs. Sin embargo, la necesidad del usuario o lector de información limitada, sintetizada y escueta muchas veces convierte a las propias redes en meros escaparates de resúmenes de prensa que el usuario utiliza de forma sesgada, creando una ilusoria transmisión de información que no se materializa en la captación de lectores reales.

Ante esta tesitura, los medios en las redes generan promociones y mensajes que incrementan la oferta de meros titulares para convencer a las masas de su utilidad informativa real, pero el editor no deja de observar la red social como un canal necesario en el que estar y participar, aun no siendo muchas veces conveniente. Esta necesidad de estar para la empresa informativa se ha mostrado a lo largo de la transformación del sector digital en las últimas décadas, realizando estrategias y acciones empresariales por necesidad y no por elección propia, al observar que son necesarios los canales por su existencia, aunque ellos no los hubieran creado.

El objetivo de estar en las redes es la búsqueda de un público objetivo de baja edad, que al fin y al cabo son lectores, pero el esfuerzo no siempre se ve recompensado e incluso la canibalización de los buscadores, las redes sociales las plataformas informativas y las aplicaciones móviles, con pequeños resultados de lectores fieles y reales o ingresos publicitarios. Este marco de actuación desorienta al editor actual, creando incluso conflictos con los metabuscadores en diversos países al sentir que sus contenidos, de gran esfuerzo económico si se producen con profesionales de la información, es fagocitado por las redes sociales y los buscadores de términos o disfrutado por las altas comisiones de las agencias de publicidad, las centrales de compras, los intermediarios y los adservers comisionistas creados por los propios metabuscadores de información en la Red, como ocurre en el caso extremo de Google Adsense y Adwords y sus enormes comisiones por posicionamiento de anuncios.

En cuanto al casi monopolio de facto de Google en la búsqueda e información en Internet, Mark Zuckerberg, su fundador, considera que “los medios no pueden crear redes sociales como Facebook, sin embargo, si pueden hacer lo que siempre han hecho, ayudar a organizar el conocimiento de la comunidad para que una sociedad mejor informada pueda lograr las metas que el propio periodista se propone a sí mismo”¹⁰ (Flores Vivar, 2009)

Algunos medios, por otra parte, no solo participan de las redes sociales, sino que

¹⁰ Foro Económico Mundial de Davos, 2007.

pretenden comprarlas para aumentar su influencia y captación de lectores, es el caso de Rupert Murdoch cuando compró My Space a través de su grupo News Corp. No obstante, estas maniobras en el sector editorial son limitadas puesto que la crisis ha afectado a las arcas de los medios de comunicación a nivel mundial, no pudiéndose permitir semejante desembolso para la compra de redes sociales, que muchas veces generan cientos de veces más de beneficio que los grandes grupos mediáticos mundiales.

Las redes sociales no son una panacea y sí un nuevo canal en el que estar y comunicarse con lectores y potenciales consumidores. El trabajo de las empresas informativas con las redes es una necesidad impuesta que cada vez se realiza de mejor manera, sin ser rentables en la actualidad para los medios, como tampoco lo son las aplicaciones móviles pese a su necesidad y grandes capacidades tecnológicas (posicionamiento, nuevos canales, publicidad diferenciada, geolocalización, información exclusiva y nuevas capacidades informativas).

2.5 Reinención de sistemas de ingreso y publicitarios.

La pérdida de ingresos en los periódicos debida a la caída de la venta de ejemplares y publicidad no se ha visto, en gran medida, recompensada con los ingresos de publicidad online, esto ha llevado a la necesidad de buscar nuevos modelos económicos que garanticen la supervivencia de las empresas de información, así como la distribución de los contenidos por nuevos canales, entre ellos los dispositivos móviles, libros electrónicos y tabletas digitales, que permitan aumentar la audiencia y los resultados económicos.

Ya en 2009 se definió la situación del sector editorial como una “tormenta perfecta”, debido al uso de Internet para obtener información (Keller, 2009) y la pérdida de protagonismo de los periódicos, al existir nuevos desarrollos en otros soportes de información, como los diarios gratuitos y los servicios On-line.

El incremento de soportes y número de ellos en variedad y la elaboración de contenidos por parte del lector, han dado lugar al nuevo papel activo del público, que es la mayor revolución impulsada por Internet respecto a los medios de comunicación.

Sin embargo, ni siquiera los gratuitos superaron la dura crisis que se fraguó desde 2008 y gran parte de ellos desaparecieron, redujeron su periodicidad y tirada y disminuyeron su plantilla para sobrevivir. En definitiva, la lucha por el mercado en España, hoy en día, se reduce a algunos gratuitos locales, un gratuito nacional, que

mantiene el tipo ajustando con bistori sus tiradas, periodicidades y distribución, como es el caso de 20 Minutos, y decenas de medios digitales de distintas envergaduras diseminados en redacciones por toda la geografía española y un carácter global que le impone su capacidad digital de llegar a todas partes (Larrañaga Rubio, 2010).

Los grandes diarios nacionales son cuatro: *ABC*, *La Razón*, *El País* y *El Mundo*, que luchan en muchas direcciones, canales y de forma transversal en diversas plataformas y servicios, apoyados, si cuentan con ello, por radios y televisiones que forman parte de los grandes grupos a los que pertenecen.

Los periódicos digitales han diversificado su oferta de servicios con enlaces a su información desde las principales redes sociales, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram..., blogs de sus columnistas más populares, acuerdos de cesión de tráfico con portales especializados de menor audiencia y partners de contenido que, por un lado, refuerzan su oferta de contenidos y, por otro, aumentan su difusión y audiencia gracias al incremento de páginas vistas y usuarios únicos.

El motivo de toda esta inversión e inclusión de nuevos actores no es otro que la búsqueda de beneficio y monetización de la publicidad, que se ha convertido en una ciencia más procelosa y compleja que la mera venta de espacios publicitarios sobre marcos definidos en una página de papel impreso. Hoy en día, la necesidad es crear nuevas maneras de obtener beneficio por fórmulas de publicidad experimentales o nuevos códigos de Adservers de agencia o propios, si se trata de un gran medio que puede permitirse un control directo de la publicidad que genera, por la logística que presupone a nivel técnico y de personal controlar un Adserver.

Estas nuevas condiciones en el mercado digital afectan a los editores de medios y les obligan a un continuo reciclaje en ventas y publicidad digital. Los cálculos de cuantificación de ingresos, así como las variadas formas de integración publicitaria: pop-ups, pop-under, banners, interstitial, superstitial, video integrado, elementos multimedia, anuncios antes o después de los videos, branded content -o lo que es lo mismo, cobrar por artículos de contenido que patrocinan una marca o producto-, son variedades necesarias para la creación de nuevas tecnologías que aumenten la facturación.

Juan Luis Cebrián, consejero delegado del Grupo Prisa y fundador del diario *El País*, sostiene que la gratuidad de la información y la existencia de incontables actores y creadores de contenido sin contraste profesional solo incide en la pérdida de calidad del producto, entendido como valor de contenido. Y Robert Picard, director del Centro sobre Transformación y Gestión de Medios de Comunicación en la Universidad de

Jönköping, Suecia, afirma que el descenso de las audiencias lleva disminuyendo, a nivel mundial, desde hace tres décadas, por cuestiones sociales y económicas producidas hace muchos años. No obstante, esta arriesgada afirmación no cambia una situación impensable hace tres décadas, y es que la realidad confirma la necesidad de nuevos soportes para conseguir el incremento de las audiencias.

Ya se ha comprobado que un incremento del precio del ejemplar no es una solución válida, y solo puede alejar, aún más, a potenciales compradores del producto en formato impreso. El negocio de vender palabras e imágenes a los lectores y, para ello, que los anunciantes mantengan la empresa, que convirtió a la prensa en El Cuarto Poder, está en entredicho. Y los 300 años de esta supuesta realidad de mercado se ponen en duda cada mañana cuando el lector tiende a buscar información fresca y con actualidad.

El profesor de la Universidad de New York, Clay Shirky, comenta en su artículo “Newspaper and Tinking the Unthinkable¹¹”, que las propuestas diseñadas por los medios, como los sistemas de micropago, las campañas para educar al público para que pagase por los contenidos online de los periódicos y los modelos de negocio basados exclusivamente en la publicidad, estableciendo sistemas de DRM para demandar a los infractores que no respetasen los derechos de propiedad intelectual, han resultado ineficaces.

Estos métodos deben ser reemplazados por modelos que permitan optimizar la publicidad digital gracias a la desaparición de los costes que provocaba la impresión y, al acabar una situación de oligopolio de facto que se producía hace décadas, se ha producido un cambio en la estructura organizativa para poder competir de forma exitosa en esta nueva situación.

El dilema de si los blogger pueden sustituir el trabajo de la empresa informativa ha quedado resuelto desde hace más de un lustro. Es evidente que la colaboración en la empresa informativa de un grupo de profesionales, directores de marketing, editores, periodistas profesionales y vendedores de publicidad es una base que un blogger no puede asumir, y que este contexto permite a las empresas superar la calidad de contenidos y los métodos de facturación que un blogger no puede conseguir.

Sin embargo, la enorme audiencia que consiguen algunos de estos blogueros ha dado lugar a alianzas y relaciones de colaboración con estos canales, que actualmente

¹¹ Publicado en *Clay Shirky's blog*, recuperado en 23-04-2017 de <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>

participan de los medios de comunicación y tienen su espacio. De ello se concluye que las empresas han cambiado sus modelos tradicionales por nuevas formas de producción que les permite subsistir con los ingresos que actualmente tienen. Las compras directas, de sus productos, la publicidad y las donaciones, son algunos de los sistemas que permiten aumentar la cuenta de resultados (Larrañaga Rubio, 2009).

No obstante, los problemas subsisten en los periódicos y medios digitales al realizar una oferta de contenidos que, por un lado, puede ser obtenida por múltiples fuentes en Internet, careciendo de auténtico valor financiero y por otro, un elevado número de lectores dejan de comprar los periódicos por los mismos motivos.

Las revistas, por otra parte, ofrecen información especializada menos común en internet y reportajes que, su periodicidad, les permiten mayor profundidad y análisis; aun así, la caída de las ventas en revistas y periódicos es un hecho que se confirma cada año.

Internet ha permitido gracias a los nuevos métodos de ingreso y facturación obtener dinero, pero también ha reducido a nivel casi de coste cero la llegada de nuevas empresas, por lo que el número de competidores se ha incrementado de forma casi exponencial.

El planteamiento de pago del consumidor por la lectura de noticias Online también es defendido por el informe de Newspaper Association of America (NAA)¹², que define varias maneras de obtención de beneficios y la optimización de ingresos para los periódicos Online, entre ellas:

1. La necesidad de que los lectores se registren en el periódico, con la obtención de datos y la segmentación que presupone.
2. La indexación de los buscadores para que puedan indexar las noticias y aumentar el tráfico en las cabeceras digitales, con el dilema suscitado en la actualidad con Google, que no paga por su indexación en ninguna parte del mundo al considerar que su función es más una ayuda que un servicio.
3. La creación de un modelo de pago en el consumo de contenidos, con los micropagos para acceso a determinadas noticias. Este modelo se ha mostrado ineficaz en los periódicos españoles, pero algunas cabeceras anglosajonas apuestan por él y el nuevo medio *El Español* ha optado por él desde su nacimiento en 2016.

¹² Este informe se titula "Platforms form Monetizing Digital Content" y data del año 2009.

4. La defensa de los derechos de autor y el control de los enlaces a los contenidos por medio de licencias; algo que también se ha demostrado muy difícil de controlar.
5. La gestión de la publicidad por el propio periódico. Este modelo se ha mostrado complejo en los grandes periódicos, que optan por agencias en su trato con el cliente publicitario final y los pequeños diarios digitales locales, especializados o locales han optado por el patrocinio o las donaciones, como forma de sobrevivir o generar beneficios para el mantenimiento de sus empresas digitales a la espera de mejores tiempos...

En Estados Unidos el cobro por determinados contenidos se ha convertido en una necesidad para el 58% de los editores¹³, pero, de nuevo, la realidad contrastable de nuestros días demuestra que solo unos pocos diarios, como *The New York Times*, *The Economist*, *The Washington Post* y algunos otros gigantes de la comunicación, han podido apostar a nivel tecnológico y de gestión por estos modelos, con crecimientos paulatinos del número de suscriptores y su base de lectores, y números que solo son posibles en el mercado digital.

Por el contrario, más de la mitad de los lectores consideran que la información de actualidad es muy fácil de conseguir de forma gratuita en la actualidad y no se piensa, en modo alguno, pagar por algo que tienen al alcance de unos pocos clics sobre el metabuscador (Yahoo, Bing, Google...) y además, las estadísticas de dicho estudio afirman que los lectores por suscripción solo utilizan un máximo del 25% del contenido protegido o impreso, por lo que su uso es reducido en relación al coste del producto.

La apuesta por los modelos de micropagos que se producen en iTunes para las canciones no tiene valor y no ha resultado efectiva, posiblemente por los siguientes factores:

1. Los micropagos por una canción permiten su escucha infinidad de veces y estas canciones carecen de sentido de actualidad en su mayoría, por lo que como producto son reutilizables y disfrutables.
2. El sistema de micropago tiene dos barreras difícilmente superables: por un lado, el miedo al pago por Internet, dado que por un pequeño gasto el lector piensa que puede dejar la cuenta abierta a un hackeo o robo digital, y por otro el coste por una información que puede ser encontrada, o no, por Internet, provoca al lector una sensación de “no necesidad” del valor del contenido.

¹³ Según el informe “2Revenue Initiatives” (2009).

El éxito económico de iTunes para las canciones se ha desmentido en gran medida para el contenido periodístico, y David Carr en su artículo “Let,s Invent an iTunes for News” publicado en el *New York Times*¹⁴, intentó su implantación hablando de sus múltiples ventajas.

No obstante, a 2017 esta fórmula se ha cumplido solo en parte, y en España en particular, la creación de KioscoyMas y Orbyt, con la venta de PDF,s de los periódicos enriquecidos con enlaces y videos, han supuesto un nuevo canal de ingresos para las editoriales, aunque con menores ingresos de los deseados y los previstos.

Aun así, la creación de fórmulas de cabeceras agrupadas bajo un solo escaparate de venta ha permitido demostrar que la inversión conjunta de los grandes grupos editoriales en sistemas tecnológicos que aumenten los ingresos del sector editorial es una realidad plausible, y los acuerdos de Prisa y Vocento para crear KioscoyMas y del Grupo Recoletos para crear su propio escaparate de venta de productos editoriales no dinámicos (PDF,s de las publicaciones) Orbyt, son soluciones de medio plazo hasta la llegada, pronosticada ya hace décadas, de un mundo sin papel en los medios de comunicación.

Internet, por otro lado, ha destruido el monopolio de publicidad de agencia de los grandes medios impresos y, así mismo, ha creado un nuevo monopolio con la publicidad vendida y ofertada por el mayor metabuscador del planeta: Google.

Esta realidad manifiesta ha sido el vaso que ha acabado de llenar las expectativas frustradas de los editores, al dar lugar a unas agencias que hacen de intermediario entre el metabuscador o el cliente directo con los medios digitales, grandes y pequeños, del mercado editorial español.

Esta tesis refleja, a través de su estudio y análisis de las opiniones de una elevada muestra de editores, el desencanto y la desazón del mercado editorial respecto a novedosas propuestas publicitarias que han concluido en un mercado monopolizado por buscadores de páginas y agencias que tratan con ellos. La realidad que hoy muestra un mercado fragmentado de decenas de editores pequeños, locales especializados e hiper-locales que luchan por un pedazo de tarta publicitaria o vuelven a los viejos métodos del patrocinio institucional, local o hiper-local, y grandes empresas que, incluso con los millones de usuarios únicos de sus cabeceras en Internet, consiguen a duras penas esquivar la deuda que les atrapa desde la gran crisis de 2008 y el nacimiento de Internet en los años 90.

¹⁴ <https://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12carr.html>, consultado el 22-02-2017.

Otro de los motivos, aparte de los sociológicos y de economía de valor, de la ineficacia de la apuesta de venta de contenidos dinámicos o estáticos sobre Internet para las cabeceras de prensa, es que la música tiene cuatro grandes distribuidores mundiales, Sony, Universal, EMI y Warner, esta estructura de mercado facilita la protección intelectual, así como la sincronía de acciones de pago, ayudando a definir modelos de negocio e ingresos sostenibles con unos intereses comunes. Por el contrario, los periódicos y sus múltiples canales de distribución, venta y difusión, no permiten establecer un monopolio sobre las noticias. El oligopolio de la industria discográfica no puede ser comparado a la creación de contenidos noticiables, que hablan también de radio, redes sociales, bloggers y televisión, creado una situación más compleja.

No obstante, el ahorro en los costes de distribución e impresión permiten tomar decisiones sobre nuevos dispositivos como Kindle de Amazon y las plataformas ya comentadas, buscando suscriptores de bajo coste (los precios pueden ser reducidos al disminuir mucho los costes de producción de los ejemplares digitales) que unidos conformen un volumen suficiente para alcanzar la masa crítica necesaria para la obtención de beneficios netos finales. La fórmula del regalo de una tableta digital a los lectores a cambio de una suscripción ha sido una maniobra que puso en marcha Orbyt, la plataforma digital de Unidad Editorial, para conseguir suscriptores, con relativo retorno de inversión. Estos regalos dan una idea de los grandes márgenes de beneficio de la información y contenidos digitales en relación al papel.

Vista la situación actual que los medios de comunicación están tendiendo, para monetizar la publicidad digital, a la búsqueda de difusión y audiencia a toda costa, se observa como realizan sus desarrollos sobre Internet con una perspectiva móvil como referente continuo. Para este cometido realizan aplicaciones móviles, adaptaciones responsive de sus portales digitales y newsletters de información de última hora hacia el lector, con la idea de crear un tráfico constante, fidelización y la búsqueda de datos del lector, lo que les permite segmentar la publicidad, mostrar éxitos ante la agencia que aumenten su facturación y generar campañas basadas en Cloud, es decir, datos sobre servidores comunes que aumenten su capacidad de tráfico y discriminación de usuarios con campañas por CRM de acercamiento al lector con “mira telescópica”. Para monetizar, se busca no solo la creación de tráfico y audiencia sino delimitar ese tráfico en función de los intereses publicitarios y editoriales.

Aunque se propugna la fijación de precios en función de la categoría de contenidos (impresos, web, móvil, e-book, aplicaciones móviles), la realidad demuestra que el lector quiere todo o nada y que la suscripción por secciones es una quimera no conseguida. El usuario puede un día requerir información económica y otro

internacional y, caso de necesitar información especializada, no tiende a los diarios generalistas sino, en todo caso, a diarios o revistas especializadas. Los intentos de personalización de contenidos por aplicaciones móviles hoy en día han dado resultados esperanzadores en cuanto a la satisfacción del lector, por ejemplo, en aplicaciones de contenido dinámico en *The New York Times*, pero no han conseguido una venta de contenidos parciales de la información. Por lógica, si la venta de contenidos por micropagos o la venta de suscripciones completas cuestan enormes esfuerzos a las empresas informativas, cobrar por categorías informativas se convierte en una utopía mediática.

El uso del E-book de Amazon, Kindle, por otro lado, ha resultado infructuoso en los medios digitales por varias razones, entre ellas, se podrían definir:

- A) Se trata de dispositivos de tinta electrónica monocromática. Esto incide en su facilidad de lectura con luz elevada en el ambiente, pero también es poco atractivo visualmente. En el caso de los libros ha tenido mayor aceptación ya que se trata tan solo de texto.
- B) No incorporan elementos multimedia, lo que impide los hiperenlaces, videos y variadas formas de publicidad.
- C) No permite el acceso a internet sino es para comprar nuevos ejemplares.

La inserción de tinta policromática y la flexibilidad del papel digital, reduciendo su grosor y aumentando su facilidad de manejo, serían tecnologías a tener muy en cuenta en la implantación de estos dispositivos en nuevas formas de monetización, pero la dificultad que entraña esta tecnología hace que dichos dispositivos no formen parte, aún, de fórmulas claras de ingreso para los medios de comunicación actuales.

Las tabletas digitales, tanto de Apple como de Android, si permiten todas estas capacidades, siendo una forma de leer periódicos y revistas de mayor implantación en los lectores. El estancamiento de ventas frente a su enorme implantación en el último lustro hace pensar que el abaratamiento de estos terminales, el incremento de tamaño de las pantallas de los smartphones y la saturación de unidades en el mercado español y global su ciclo de crecimiento será más pausado y menos elevado.

La caída de ventas de ejemplares y de los volúmenes de publicidad en los ejemplares impresos ha implicado la búsqueda constante de nuevos modelos de negocio y monetización. Los cambios en el modelo de contenidos on-line son una necesidad pues las cifras de ingresos por este concepto, aun con millones de usuarios únicos y visitas, no definen un modelo de pago de alta rentabilidad. Potenciar la marca del

periódico, buscar fórmulas convincentes y poco intrusivas, que seduzcan al lector contemporáneo, aumentar la interacción con el lector, distribuir los contenidos por el mayor número de canales y soportes posibles, siguiendo el paso de las nuevas tecnologías emergentes y encontrar formas de ingreso innovadoras, con acuerdos originales con los anunciantes, véase la publicidad 3D, las aplicaciones móviles interactivas de patrocinio y las novedades en publicidad digital, son caminos obligados del editor moderno para incrementar la monetización de sus contenidos.

2.6 Nuevos retos y desafíos en un mercado cambiante.

La doble crisis coyuntural y estructural, que aflora desde el año 2007 en paralelo a una crisis económica mundial, ha provocado una profunda reconversión industrial y de los modelos de negocio mediante la reestructuración, innovación, segmentación y optimización de los diferentes sistemas y mercados.

Nuevos sistemas de control de la difusión, de audiometría, de prospección de tendencias y de evolución de los modelos de prensa digital en España son tenidos en cuenta para analizar todos estos elementos de transformación.

Los cambios en las estructuras de la propiedad, las organizaciones productivas, colectivos, perfiles profesionales y comportamientos de usuarios o consumidores, dan lugar a nuevos modelos editoriales y de negocio y al replanteamiento de la industria mediática.

Uno de los efectos más llamativos de estos cambios es la generación de fuertes procesos de reconversión e intensivas dinámicas de innovación. La crisis es coyuntural desde un punto de vista económico y financiero, pero también estructural por el impacto de los cambios tecnológicos, culturales y sociales, que afectan de forma directa a los sistemas de comunicación.

El panorama de uso, producción, circulación y estructura de la comunicación se redefine, adoptando sistemas, modelos y estructuras que son un significativo reto para la práctica de la gestión empresarial.

Estos cambios son de tal calado y rapidez que, al editor moderno, le cuesta identificarlos, aislarlos y conocer su orientación. A ello también se une la singularidad de la empresa mediática, la complejidad empírica del conocimiento sobre su gestión y la dificultad administrativa debido a la diversidad de la empresa informativa, con dimensiones económicas, sociopolíticas, culturales, simbólicas y estéticas.

Por ello, si la gestión a nivel general es una ciencia joven, con poco más de medio siglo, lo es mucho más aplicada a las organizaciones y agentes de la comunicación que requieren del management, un tipo de conocimiento profesional y científico que se ha generado a partir de las necesidades de formación de los ejecutivos que han ido especializándose en la gestión de empresas a medida que estas se hacen más complejas.

La transformación de los ciclos de vida, las estrategias competitivas, la reingeniería innovadora de las cadenas de valor y los procesos informativos, junto a los cambios en las rutinas profesionales, demandas y necesidades de los usuarios, requieren a la empresa saber de antemano cuando es necesario posicionarse para no perder competitividad e incorporar valor, así como sus modelos de negocio mediante los nuevos canales y las plataformas de pago (Campos-Freire, 2010).

2.7 Nuevas formas de concebir el negocio digital.

El concepto de modelo de negocio, que es tan antiguo como la formulación de la teoría de la gestión ha resurgido en las últimas dos décadas, ante el cambio que ha supuesto la irrupción de Internet y la sociedad de la información. Un modelo es una representación simplificada de un conjunto de relaciones causa-efecto de una realidad compleja que se pretende abarcar y comprender. Al añadir los complementos de negocio o empresarial se trata de representar el conjunto de relaciones comerciales o corporativas de dichos modelos en su conjunto, es decir, a través de su cadena de valor.

El concepto de modelo de negocio es mucho más que la síntesis comercial y productiva de una empresa o sector, es un instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de los recursos, competencias y actividades para crear valor.

Son un conjunto de elecciones hechas por la empresa y las consecuencias que se deriven de dichas elecciones y, así mismo, la articulación de sus proposiciones de valor, la identificación del segmento de mercado, la definición de la estructura de la cadena de valor, la estimación de los costes y beneficios y la posición de la empresa en la red, formulando una estrategia competitiva.

La llamada economía de la gratuidad, que se desarrolló históricamente y de forma masiva en los medios audiovisuales, se ha transvasado a los medios impresos y digitales, concibiendo modelos mixtos de pago para la prensa en la transacción de contenidos. Estos modelos gratuitos implican una disminución de la atención sobre

pantalla, el contraste continuo de la información gracias o debido a Internet. Además de la estructura de costes, lo que se altera es la proposición de utilidad de precio y valor, siendo el precio la síntesis de la política comercial y de valor de un producto o servicio. La complejidad añadida radica en determinar la utilidad económica imprescindible para fijar los precios teniendo en cuenta los costes, la competencia y el valor ante los usuarios.

El deterioro o alteración del sistema de costes, precio y valor acelera también los ciclos de vida de los productos y las empresas informativas. Las empresas periodísticas tradicionales tienen que enfrentarse a su madurez, obsolescencia y declive no solo con las políticas de marketing tradicionales, sino también con una perspectiva más amplia y estrategias con revisiones constantes de sus modelos de negocio. Por ello, las empresas informativas afrontan una crisis a través de la reconversión y reestructuración de sus modelos de negocio, y los cambios a nivel mundial, no solo local o nacional, revelan la preocupación por los nuevos modelos de negocio, nuevos mercados, sistemas de distribución, convergencia editorial y externalización, junto a una reducción general de costes y la moderación de proyectos expansionistas.

Visto un entorno tan voluble y un contexto incierto, los cambios más significativos de la estructura de la prensa digital española son la telefonía móvil, entendida como un todo que engloba la movilidad, incluida en ésta tanto smartphones como tabletas digitales y ordenadores portátiles, la accesibilidad a la distribución de los contenidos informativos y la vinculación a las redes sociales. La vinculación de las redes sociales, que se impuso en el mercado editorial desde 2008 y cada vez es más convergente y las sinergias entre los móviles y los contenidos, han incrementado la competencia entre grandes y pequeños medios digitales, así como la fragmentación y personalización de los contenidos ha posicionado a los medios ante los blogs y las redes como complemento inherente y necesario de su apuesta de audiencia y difusión. Además, los nuevos conceptos de la inmersión informativa en 3D y las aplicaciones móviles ya son una apuesta inevitable de los medios ante las emergentes tecnologías y su rápida expansión y uso por parte de los lectores, usuarios y consumidores.

Así, los medios de comunicación viven en un constante maratón de cambios entre la competencia entre ellos y la irrupción de los nuevos modelos de negocio digitales, que, además de repartir aún más la tarta publicitaria y la economía de la atención, incorporan nuevas formas y modelos de ingreso y audiencia centrados en la colaboración y participación de los receptores. Los consumidores se convierten en

productores no solo de audiencia sino también de información y contenidos tanto generales como especializados.

Las empresas y grupos recomponen y ensayan sus nuevos modelos de negocio no solo en sectores tradicionales sino también a través de las plataformas de internet, dispositivos de movilidad y redes sociales. Todas revisan sus proposiciones de valor, carteras de clientes, canales de distribución, relaciones, configuración de las cadenas de valor, competencias esenciales, redes de socios y estructuras de costes e ingresos. Las marcas se convierten en uno de los activos principales para las estrategias de las marcas en las nuevas plataformas y la competencia en la economía virtual (Campos-Freire, 2010).

2.8 La reinversión empresarial para el nuevo ecosistema.

El crack bursátil del 2008 provocó una situación económico-financiera que todavía da coletazos hoy en día, aunque se divise cierta recuperación. Las enormes caídas en las compañías de los medios y las restricciones de crédito dieron lugar al estrangulamiento de las formas de financiación, creando un efecto dominó que afectó a todo tipo de empresas, incluyendo a las empresas editoriales, mediáticas e informativas. Los resultados fueron que los grandes grupos mediáticos, ya afectados por un nuevo ecosistema de cambios y necesidades digitales no contempladas antes de la llegada de Internet, incurrieran en fuertes pérdidas que lastran hasta la actualidad. La descapitalización, que ha provocado cierres, reestructuración de las unidades menos rentables y la eliminación de excedentes, incluidos muchos despidos de personal, ha reequilibrado la estructura de los grandes grupos mediáticos españoles, anticipando la previsión de recuperación, mucho más lenta de lo esperado, nuevas concentraciones para hacer frente a la situación y expectativas de rentabilidad especulativa en sus inversiones.

La publicidad en Internet, única fuente que experimenta auténticos ascensos en inversión por parte de las agencias de medios y las centrales de compras, ha creado un ecosistema complejo, con fórmulas de desarrollo de negocio innovadoras y no siempre exitosas y el empuje de los medios tradicionales por estrategias de marketing paralelas al producto que no se definen como editoriales, sino como meros reclamos comerciales que buscan, a toda costa, obtener ventas para aposentar un OJD y un EGM que mantenga el precio de las páginas de publicidad.

La caída de los gratuitos debido a la crisis publicitaria provocó que muchos de ellos

cerrarán su actividad, manteniéndose, hoy en día en España, solo gratuitos locales e hiper locales con la excepción de *20Minutos*, que reduce tanto su periodicidad como sus tiradas y formas de distribución, potenciando Internet y teniendo, hoy en día, un mayor porcentaje de ingresos digitales que por el medio impreso, debido a sus altos costes de impresión y distribución y a los grandes cambios en la mentalidad de los clientes de las centrales de compras, que ven en los canales digitales un mayor retorno de inversión (ROI) y mayor visualización de sus marcas.

La convergencia mediática se ha convertido en una necesidad que ya las empresas realizan con relativa facilidad, una vez han reconvertido sus estructuras e implementado la tecnología necesaria para integrar en sus medios de comunicación las nuevas capacidades de estas. Sin embargo, la organización y la gestión de la convergencia requieren entender los procesos de las cadenas y los ecosistemas de valor.

La cadena de valor describe los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que esta recibe el producto o servicio. Es el contexto que permite identificar el conjunto de actividades por medio de las cuales el producto es creado y servido a los clientes, analizando como influyen cada una de ellas en los costes y en las ventajas que se producen frente a la competencia.

Este ecosistema, entendido como conjunto complejo y dinámico de relaciones y flujos, contiene redes de organización por medio de las cuales se establecen diversos tipos de relaciones y agregaciones para la generación de conocimiento. El ecosistema supone un salto más allá de las secuencias de relaciones entre eslabones de la cadena, y lleva hasta múltiples procesos complejos que se establecen, por ejemplo, con una interconexión de enlaces hipermedia.

Los procesos pueden diferir y pueden ser estratégicos, de gestión, operativos o de apoyo; y se deciden o eligen en función de los objetivos que quiere conseguir la empresa. Estas funciones de producción dan lugar a cuatro formas organizativas: descubrimiento (obtención del material creativo o informativo), introducción y conservación en el sistema (procesamiento), transformación (edición, programación) y distribución (difusión). Estos procesos se realizan a través de cuatro modelos organizativos: un centro de referencia, una cadena de producción, varios equipos y varias redes.

A todo este entramado se une la interrelación con los usuarios: intermediación, interactividad y, finalmente, la contemplación del receptor. No todas son iguales en

término de valor y costes, pero entender y asimilar la coordinación de todas estas formas y funciones es integrar estratégicamente la convergencia organizativa y productiva dentro de una empresa de comunicación. En este nuevo ecosistema, en el que queda mucho por descubrir y definir, los medios se han atrincherado a la espera de un cambio de ciclo económico que les de oxígeno para continuar con sus tareas informativas y, en paralelo, potencian los desarrollos digitales y las novedades en gestores de contenido, redes sociales e interacción con el lector, así como las fórmulas publicitarias digitales, para poder mantener sus empresas hasta la llegada de nuevos y mejores tiempos en la situación del mercado (Campos-Freire, F. 2010).

BLOQUE III: EL OBJETO DE ESTUDIO

Una vez definidos los antecedentes históricos de la empresa informativa moderna hasta nuestros días, desde múltiples puntos de vista que definen un marco de estudio adecuado para el objeto de la tesis, es interesante reseñar que Cibeles Group L.L.C., convive en el nuevo ecosistema definido en el último punto del BLOQUE II de la tesis, Antecedentes, en el Capítulo 2, apartado 2.8 titulado “La reinención empresarial para el nuevo ecosistema”.

Para coexistir en un mercado de evolución editorial digital acelerada, con cambios casi diarios en los canales de la información digital, la publicidad y las redes sociales - dentro de este nuevo ecosistema periodístico y empresarial-, Cibeles Group L.L.C. ha tenido que adaptarse, renovarse y reinventar sus productos y servicios digitales cada pocos años, ofreciendo al editor digital nuevos formatos y soportes. Estos soportes se han adaptado a las necesidades que la tecnología ha ido imponiendo, no solo desde el plano del software y la programación, sino también por nuevos aparatos electrónicos y digitales que no se podían concebir hace menos de una década (Smartphones, tabletas digitales, iPhone, iPad, ordenadores híbridos, etc.).

Cibeles Group L.L.C. es una empresa dedicada al desarrollo y programación de software editorial para la publicación multiplataforma de ediciones electrónicas, que comenzó su andadura como empresa a principios del año 2007, contando en la actualidad con más de veinte empleados en plantilla, así como con decenas de periodistas, programadores y diseñadores que trabajan en modo FreeLance, para cubrir las publicaciones de más de cien editores, la mayor parte de ellas en territorio español y de los propios medios de comunicación digitales que edita.

La forma de trabajo es dedicada, dando soporte al instante a los clientes y manteniendo un vínculo con ellos por diferentes canales digitales. El esfuerzo en el área de I+D es una constante, buscando nuevas maneras de ofrecer a los editores herramientas y desarrollos que les ayuden a realizar sus tareas editoriales.

Para entender a Cibeles Group L.L.C. como objeto de estudio, es necesario conocer los preliminares a su fundación como empresa americana que ofrece sus servicios en España. Por ello, un histórico de acontecimientos hasta su creación es de obligado análisis, dado que, Cibeles Group L.L.C., es el resultado de una trayectoria histórica de otras empresas y decisiones.

Cibeles Group L.L.C. es el objeto de estudio porque es la empresa que gestiona a todas las demás. Todas las empresas filiales orbitan alrededor de Cibeles Group

L.L.C. siendo dueña de todas las demás empresas y sociedades que orbitan a su alrededor. Incluso paga a las demás sociedades, ya que es quien factura y cobra a todos. A los clientes les conviene porque no tienen que adelantar el IVA, una gran ventaja para los editores actuales, puesto que facturan a una empresa americana, ubicada en Miami, de personalidad jurídica L.L.C.

También, la creación de Cibeles Group L.L.C. supuso un punto de inflexión en el desarrollo de nuevos soportes emergentes y nuevas formas de ver el negocio editorial, dado que la expansión a otros países permitió tener equipos de desarrollo cualificados dedicados exclusivamente a I+D y a dar soporte y mantenimiento a los clientes, a menor coste de contratación, quedando Madrid para la comercialización y el desarrollo de portales con el gestor de contenidos Editmaker a los editores que contratan el servicio.

CAPITULO 3: CIBELES GROUP L.L.C.

La dirección de Cibeles Group L.L.C. comprende todas las tareas relativas a las operaciones del Grupo. Estas se componen de las reuniones de la junta directiva, la orientación de la estructura y estrategia, los planes de desarrollo y los objetivos, con sus plazos y marcos de actuación, las misiones específicas de cada directivo y el departamento y la gerencia de las operaciones en marcha. La gestión de la empresa supone recabar toda la información de las diversas áreas que componen la totalidad del grupo.

Cibeles Group L.L.C. es actualmente la empresa esencial del Grupo Cibeles. El Grupo Cibeles son un conjunto de empresas de integración horizontal, es decir, cada una de ellas con su capacidad jurídica independiente, pero al mismo nivel operativo y con una empresa matriz, que componen un entramado de producción, facturación y desarrollo conjunto.

Cibeles Group L.L.C. es la empresa objeto de estudio analizada desde su creación en 2007 y, desde ese momento, comienza a gestionar a las demás empresas, lo que implica que las demás empresas orbitan hoy en día a su alrededor y Cibeles Group L.L.C., con sede en Miami, se convierte a partir de ese año en la empresa matriz de facturación y control de las demás compañías. Otras empresas desde la creación de Editmaker han compuesto diferentes jerarquías a lo largo de los años, tanto sociedades limitadas como anónimas, pero, en la actualidad y desde la última década, Cibeles Group L.L.C. es la empresa central.

La decisión de estudiar Cibeles Group L.L.C. tiene varias razones y motivos. Por un lado, gracias a esta expansión internacional pudo generarse un nuevo tipo de facturación beneficiosa para la empresa desde ese momento. Por otra parte, el desembarco en Miami permitió la creación de Digital Orión S.A en Argentina, aunque la empresa originaria del grupo (Hispano Digital S.L.) actualmente sin actividad económica alguna, fuera la semilla del grupo desde el año 2.000 con el nacimiento del gestor de contenidos Editmaker.

Otras empresas fueron absorbidas o generadas para realizar diversas funciones en el grupo, cada una ellas con un carácter independiente, pero con claras responsabilidades en la cadena de producción. Es el caso de Pressellers S.L. que fue adquirida en 2007 y realizó tareas de pago de nóminas en España al personal empleado. Gestión de Cobros Cibeles S.L., otra empresa de nueva creación en el año 2009, tuvo como misión actuar de puente con Argentina y Miami, y más adelante se

convirtió en un ente de negocio propio al realizar tareas de facturación a empresas que no están ubicadas en España o personas físicas que no pueden generar facturas, siendo actualmente una importante fuente de ingresos para el Grupo Cibeles.

Todas estas empresas han ido naciendo a partir de Hispano Digital S.L., creada en el año 2.000 para comercializar Editmaker, un gestor de contenidos (CMS), desarrollado específicamente para dar servicio a medios de comunicación digitales, o medios impresos que comenzaban a dar el salto al terreno digital en Internet, que fue la idea originaria del fundador, Joaquín Abad, actual CEO de la empresa, y también fue la empresa sobre la que se desarrolló el gestor de contenidos para editores que representa actualmente y desde sus orígenes el core (núcleo duro) de la empresa y su buque insignia, tanto por número de editores que se benefician de sus cualidades como por su facturación mensual y constante, que es la espina dorsal de ingresos de la corporación.

Sin embargo, esta idea nació de un fracaso, de la imposibilidad de lanzar El Sol Digital en el año 2.000, debido al temor de los socios a la volatilidad de Internet y de las empresas que se implementaban sobre la Red de Redes, debido a la incertidumbre del desmesurado valor que se dio a proyectos intangibles, la denominada crisis de las .COM en los años 1999-2000.

En el caso que nos ocupa, el objeto de estudio es una empresa informativa y tecnológica que, debido o gracias a los cambios producidos en la manera de informar y comunicar en las últimas décadas, ha dado un salto más allá de la propia edición de medios, ya sea impresos o digitales, para embarcarse en la tarea de desarrollar soportes emergentes de última generación en paralelo a la edición de medios propios.

La especial característica de Cibeles Group L.L.C. es que se trata de una empresa peculiar y particular, que ha aunado la labor de informar y editar contenidos con una faceta tecnológica de investigación y desarrollo, convirtiéndose así no solo en una empresa editorial, sino también en una empresa proveedora de servicios tecnológicos a otros editores, que han permitido a esta empresa crecer, expandirse y generar nuevas formas de negocio y productos eficaces para cientos de empresas editoriales que se han embarcado en el mundo digital, generando nuevos canales y servicios para ganar audiencia, difusión e ingresos y beneficiándose, a su vez, de los desarrollos realizados por la empresa objeto de estudio.

El proceso aglutinador de oferta de Cibeles Group L.L.C. ha dado lugar a una serie de derivadas de la más variada índole: desde gestores de contenido para portales digitales de medios de comunicación hasta nuevos formatos centrados en desarrollos

sobre PDF,s enriquecidos, aplicaciones móviles en las markets más populares (Google Play y App Store), agencias de publicidad digital con Adserver propio para editores colectivos y nuevas formas de facturación con su propia empresa de gestión de cobros, Gestión de Cobros Cibeles S.L. Esta amalgama de productos interconectados para un mismo fin ha dado lugar a una empresa multidisciplinar, con sólidos pilares de negocio y variadas vías y fórmulas de facturación e ingresos.

La realidad actual de Cibeles Group L.L.C. es un equipo multidisciplinar compuesto por programadores, diseñadores y comunicadores que se basa en la máxima explotación de sus capacidades, sustentándose en un amplio conocimiento de la esfera tecnológica, digital y editorial, para introducir a los editores en el mundo digital.

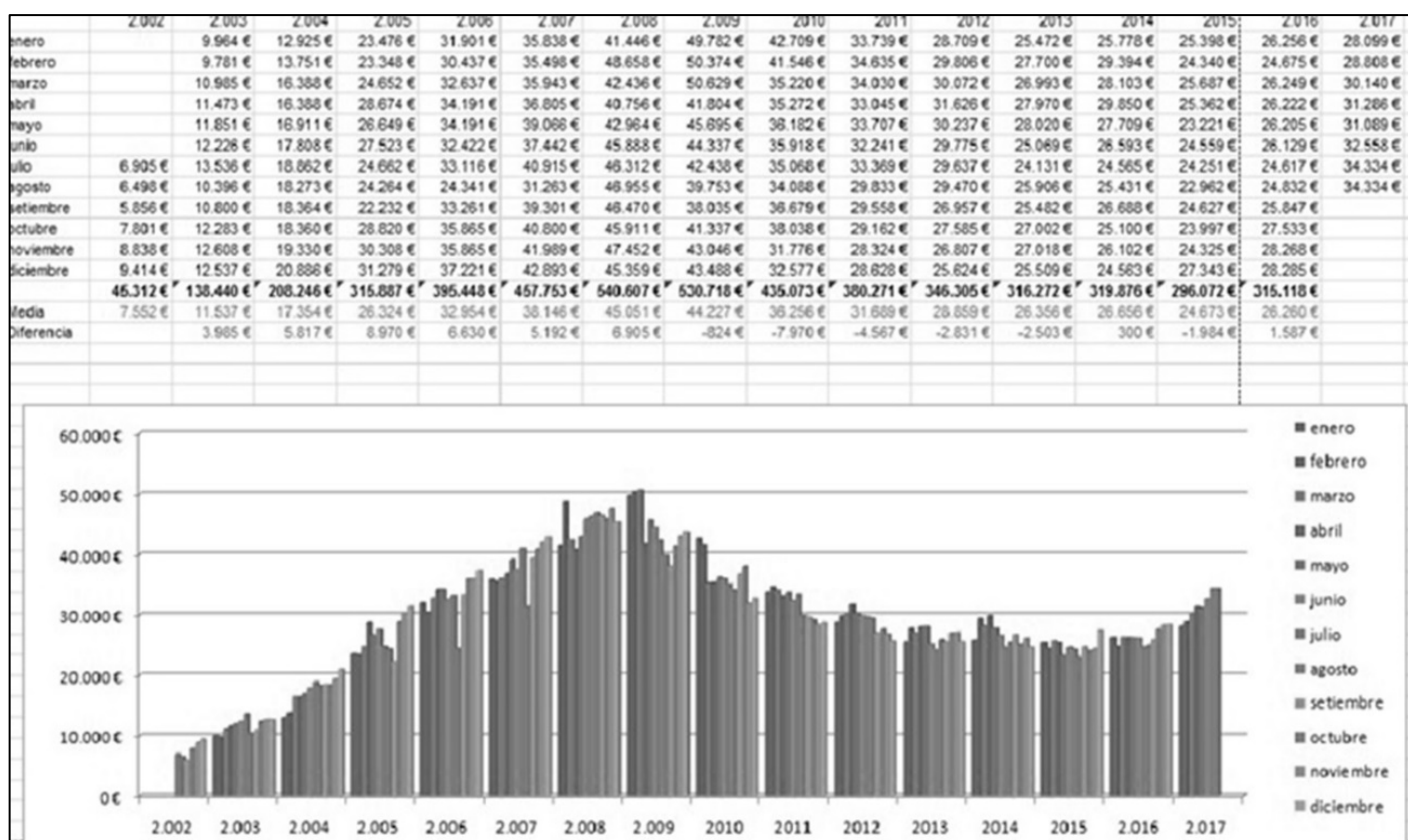
La empresa se compone de un moderno y dinámico soporte informático, a la vez que gestiona contenido y aporta soluciones en el ámbito de la comunicación digital. Además, Cibeles Group L.L.C. incorpora en sus desarrollos un fuerte impacto visual e intuitivo, así como marketing y portales de comunicación donde la materia prima es tecnología editorial innovadora y de vanguardia. Es una empresa multinacional cuyo éxito está basado en la relación estrecha con sus clientes. Su crecimiento se ha cimentado en esa relación y Cibeles Group L.L.C., interpreta que cada cliente posee una identidad única e irrepetible. Por eso su atención es personalizada, dado que cada proyecto editorial es diferente.

Además, se trabaja con un alto criterio periodístico que permite a sus clientes estar actualizados en todo momento y con los sucesos más importantes que se estén produciendo en cualquier parte del mundo. Todo esto gracias a la experiencia de coordinación e implantación en medios digitales de agencias como EFE, Reuters, AP y Europa Press.

Los clientes se hacen proveedores de Cibeles Group L.L.C, porque son especialistas en información digital. La compañía, con sede fiscal en Miami, gestiona más de un centenar de publicaciones digitales, la mayor parte de ellas en España. Los ingresos han tenido un crecimiento exponencial basado en la venta de licencias de los productos digitales desarrollados, desde la creación de su gestor de contenidos Editmaker para el desarrollo de portales digitales de comunicación, hasta los nuevos desarrollos, empresas y servicios que demanda el mercado y han ido desarrollándose a partir del año 2007, cuando la empresa americana se convirtió en matriz de las demás empresas y comenzó su expansión a Argentina, gestionando, a su vez, los ingresos y la facturación en España de las demás empresas, productos y servicios filiales.

Como se observa en el gráfico posterior, ese crecimiento ha permitido la estabilidad del Grupo Cibeles y es una radiografía clara de los cambios en la facturación en función del contexto editorial, la crisis, el resurgimiento económico y la búsqueda constante de ingresos y estabilidad. Es interesante reseñar que el crecimiento hasta el año 2009 de los ingresos se debe a que la crisis afectó a la empresa de forma “retardada”, a medida que los editores iban perdiendo “músculo” financiero debido a la crisis económica y publicitaria y reduciendo sus inversiones digitales o incluso cerrando sus empresas.

Gráfico 1: Ingresos del Grupo Cibeles por años y mensualidades (2002 a 2017).



Elaboración propia, a partir de fuentes del propio grupo.

3.1 Tipología de las empresas que conforman el Grupo Cibeles

A lo largo de los años y en función de las necesidades y los requerimientos empresariales del Grupo Cibeles, la corporación se ha provisto de diferentes empresas y figuras jurídicas para emprender los proyectos que requería en cada momento. Para ello ha utilizado diversos tipos de empresas según la necesidad, cuyas características y definición es interesante mostrar desde un punto de vista jurídico y empresarial.

Las empresas que ha creado el Grupo Cibeles desde sus inicios se han distinguido entre Sociedades Limitadas, Sociedades Anónimas y Sociedades Limited Liability Company. En cuanto a su tipo y denominación, las Sociedades Limitadas son Pressellers S.L., Hispano Digital S.L., El Caso S.L. y Gestión de Cobros Cibeles S.L., todas ellas con sede social en España. A su vez, el Grupo Cibeles está compuesto por una Sociedad Anónima, Digital Orión, S.A. con sede social en Mendoza, Argentina y una sociedad de responsabilidad limitada en Estados Unidos, denominada Cibeles Group L.L.C, con sede social en Miami.

Definir estas sociedades y su forma de funcionamiento es un planteamiento de interés para mostrar los derechos y obligaciones de cada una de las tipologías de sociedad empresarial que conforman el Grupo Cibeles. Así mismo, dicho conocimiento ofrece una visión más definitoria de las empresas, ya que actualmente algunas de ellas cuentan con socios mayoritarios y minoritarios, por lo que la definición empresarial delimita las capacidades de la corporación y los planteamientos empresariales, jurídicos y legales para los socios y administradores.

3.1.1 La Sociedad Limitada

En el caso que nos ocupa como objeto de estudio –Cibeles Group L.L.C-, las Sociedades Limitadas filiales a Cibeles Group que han conformado el Grupo Cibeles desde su creación son cuatro, algunas de ellas en la actualidad sin actividad económica, pero todas son o han sido parte esencial del Grupo Cibeles en las diferentes etapas de su evolución, hasta que Cibeles Group se constituyó como matriz de la corporación en el año 2007.

Como síntesis definitoria y cronológica de las Sociedades Limitadas que se han desarrollado desde el año 2.000 en el Grupo Cibeles, se pueden distinguir cuatro sociedades, cada una de ellas con sus respectivas funciones y año de constitución: la primera es Hispano Digital S.L. (actualmente sin actividad económica), fue constituida en el año 2.000 y es la empresa bajo la cual se empezó a desarrollar el gestor de contenidos Editmaker; la segunda es Pressellers S.L., fue comprada por Joaquín Abad, propietario de Hispano Digital S.L., en el año 2005, y que tuvo funciones de gestión y pago de nóminas a los empleados de la corporación (actualmente sin actividad económica), la tercera Sociedad Limitada fue Gestión de Cobros Cibeles S.L. creada en 2008, en la actualidad con una facturación elevada, dedicándose a gestionar facturas de sociedades en España y en el extranjero; la cuarta y última Sociedad Limitada creada por el entramado del Grupo Cibeles es El Caso S.L. sociedad fundada para el relanzamiento de El Caso en papel en el año 20015 y que,

tras el cierre de la cabecera impresa por sus malos resultados de venta en Kiosco, se dedica a gestionar los diferentes medios digitales que edita el Grupo Cibeles en su faceta de empresa editorial digital. Todas estas sociedades se encuentran hoy en día bajo el paraguas de Cibeles Group L.L.C., la empresa americana objeto de estudio de la tesis y columna vertebral del Grupo Cibeles en la actualidad.

En cuanto a su definición y características, la sociedad de responsabilidad limitada se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales. Este tipo de sociedad en España está regulado por el Real Decreto Legislativo 1/2010 del 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La Sociedad Limitada es el tipo de sociedad mercantil más extendido en España, siendo muy utilizada por pequeños empresarios autónomos que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios. Se trata con diferencia de la forma societaria más extendida entre las empresas españolas. A principios de 2017 había en España 1.162.254 sociedades limitadas, lo que supone el 35,41% de las empresas del país según datos del Directorio Central de Empresas del INE, sólo por detrás de las personas físicas individuales, que suponen el 53,23%.

La normativa reguladora de las sociedades limitadas define sus características, siendo las más relevantes:

- **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.

- **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.
- **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador, pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.
- **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde. En startups y sociedades con un amplio número de socios suele ser conveniente complementar los estatutos con un pacto de socios.
- **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En los Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.
- **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los administradores, no sobre los socios.
- **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el

reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo soliciten socios que representen el 5% del capital social.

- **Obligaciones fiscales:** una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.
- **Régimen Seguridad Social:** régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad limitada. El resto en régimen general.
- **Legislación:** Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley de Sociedades de Capital**, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

3.1.1.1 Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada

Entre las ventajas encontramos que la Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad. La Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima. El Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez. El número de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal. Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social. Y a partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 40.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas. Esta ventaja sólo tiene realmente valor si parte de los beneficios se dejan como patrimonio de la sociedad. Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto. Y, por último, las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

Y entre los Inconvenientes, podemos encontrar que las participaciones no son fácilmente transmisibles. Su venta queda regulada por los estatutos de la sociedad y la Ley, teniendo prioridad los restantes socios. Por tanto, no es una forma adecuada si se

quiere captar a un gran número de inversores. La constitución de una sociedad limitada suele llevar una media de 40 días, por lo que, si se necesita darse de alta de forma inmediata para empezar a ejercer una actividad, es mejor hacerlo como autónomo. Si para obtener la financiación necesaria el banco pide garantías personales, la responsabilidad limitada se pierde en gran medida.

3.1.2 La Sociedad Anónima

En cuanto a las Sociedades Anónimas, tienen una concepción y definición empresarial distinta a las Sociedades Limitadas. En el caso del Grupo Cibeles existe una sociedad de este tipo constituida en Argentina (Digital Orión S.A.), cuyas características jurídicas y empresariales se asemejan a la figura jurídica española, pero adaptadas a las leyes argentinas.

La Sociedad Anónima en Argentina es una persona jurídica adoptada por las grandes empresas, donde los socios son muchos y su capital se divide en acciones, todas de igual valor en dinero que emite la sociedad y que representan una parte del capital social. La responsabilidad del socio se limita a las acciones sociales que posee, sin comprometer su patrimonio personal. La posesión del título representativo de estas acciones, que puede representar una o más acciones, le da a su poseedor la calidad de socio, y estas acciones son susceptibles de venderse y cotizan, por lo general, en el mercado de valores. Las sociedades anónimas son siempre sociedades mercantiles. Las acciones son indivisibles, si tuvieran más de un titular, ellos serán condóminos. Puede haber un usufructo de acciones, pero el usufructuario no es propietario. Solo obtendrá las ganancias mientras dure su usufructo.

Así mismo, la Sociedad Anónima es un tipo de sociedad donde la relación social está establecida por la posesión de acciones. Sus accionistas tienen una responsabilidad limitada a la cantidad de acciones que posean. Otra característica distintiva de esta sociedad es que posee un fuerte control por parte del Estado en Argentina. Existen dos clases de Sociedad Anónima, la cerrada, es decir aquella que no cotiza en la bolsa, y la abierta que es aquella que si lo hace. El funcionamiento de estas sociedades tiene su normativa por un estatuto, el que establece su nombre, objeto social, duración, capital, directorio, régimen de elecciones, y demás normas de gobierno y operación. El nombre de la sociedad siempre debe incluir el tipo social, Sociedad Anónima (S.A) a continuación del nombre social, que puede ser el de uno de los integrantes, o un nombre a elegir. Están sujetas a la fiscalización estatal, sobre todas aquellas en las que sus acciones cotizan en bolsa. En todos los casos, el Estado interviene en su constitución, modificación y disolución.

Los bienes sociales pertenecen a la sociedad y no a sus socios, quienes tienen sobre esos bienes acciones, que representan una porción ideal del capital social. Los socios están facultados para examinar los libros y los papeles de la sociedad, y pedir al administrador que se les informe sobre lo que requieran en esos aspectos. Si un socio posee acciones ordinarias puede votar en la Asamblea de Accionistas y recibir las utilidades en proporción al valor de sus acciones. Quien posee acciones preferidas, obtienen un porcentaje fijo de las utilidades y cobran preferentemente sobre las ganancias, antes que el resto de los accionistas. Los que poseen acciones al portador pueden transmitir las con la simple entrega del título, en cambio las nominativas (obligatorias en Argentina) deben hacerse bajo ciertas formas ya que están a nombre de una determinada persona. Excepcionalmente existen acciones que no constan de un título representativo, inscribiéndose solo en un libro especial.

Los órganos de Administración de la Sociedad Anónima son: el Directorio, que representa a la sociedad y ejecuta los actos sociales, llevando a la práctica las decisiones de la Asamblea de Accionistas. Ésta es la que designa al Directorio, formado por uno o más directores, que en general no son accionistas. Si los directores son más de uno, se designará uno de ellos como presidente que, en general, es su representante legal.

La Asamblea de Accionistas es la reunión de todos los accionistas, convocados por una publicación en el Boletín Oficial y en un diario local, para conocer su voluntad sobre los asuntos empresariales en cumplimiento de sus objetivos. La decisión se toma en virtud del voto de la mayoría absoluta del capital de los accionistas presentes en la Asamblea y no por número de socios, o sea, que el control de las decisiones se basa en quienes poseen mayor capital accionario. Las Asambleas Ordinarias son anuales, y en ellas se tratan temas tales como la designación de directores y síndicos, la aprobación de balances, acciones a desarrollar, decidir sobre los aumentos de capital, hasta un quintuplo, la distribución de ganancias, pero en casos que requieran decisiones importantes, pueden convocarse Asambleas Extraordinarias, por parte del Directorio. En estas Asambleas se tratan temas tales como la modificación del contrato societario, la reducción del capital social, o aumentos superiores al quintuplo, aprobar la fusión, transformación o disolución de la Sociedad Anónima y llevar a cabo el proceso de liquidación.

La Asamblea designa también un órgano de control, que se denomina Sindicatura, integrada por contadores o abogados. Pueden o no ser accionistas y, al igual que los miembros del Directorio, duran en sus funciones tres años. Convocan a las Asambleas de Accionistas y supervisan la marcha general de la empresa, dando los informes

requeridos a los socios que lo soliciten, velando por el cumplimiento de las normas legales y controlando la situación económica y financiera de la sociedad. Estos participan en las reuniones de la Asamblea y el Directorio, con voz, pero sin voto. Pueden ser destituidos por la Asamblea de Accionistas, cuando su desempeño sea juzgado perjudicial, así mismo, su responsabilidad es ilimitada y solidaria.

La asamblea ordinaria de accionistas debe ser convocada dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio para tratar la memoria y estados contables, nombramiento, gestión y compensación de los directores y sindicatura y distribución de utilidades. Los directores y síndicos tienen el derecho y obligación de atender a todas las asambleas.

La dirección de la gestión se delega en el directorio compuesto por uno o más directores (en el caso de sociedades controladas debe haber por lo menos tres) nombrados por los accionistas en asamblea o por la sindicatura, según sea aplicable. Los términos se limitan a tres años, pero pueden ser reelectos. El directorio debe reunirse por lo menos cada tres meses, excepto los de las sociedades controladas que lo deben hacer cada mes. Una simple mayoría es necesaria para formar quórum. Por lo general el presidente es el representante legal de la sociedad, pero los estatutos pueden autorizar al vicepresidente o a uno o más directores para ejercer esa función.

La Sociedad Anónima que pertenece al Grupo Cibeles y es dirigida por Cibeles Group L.L.C. es Digital Orión S.A. actualmente gestionada por administradores argentinos y funcionando a pleno rendimiento en la ciudad de Mendoza. El control de la sociedad Digital Orión S.A. por parte del CEO y fundador del Grupo Cibeles, Joaquín Abad, se realiza por medio de la posesión de acciones de su hijo, Borja Abad, manteniendo así la filosofía de empresa familiar que posee el Grupo Cibeles.

3.1.3 La personalidad empresarial de Cibeles Group L.L.C.

Entender la concepción jurídica de la empresa objeto de estudio es importante para comprender como funciona una empresa americana creada por un empresario editorial español. El motivo de este apartado es hacer un resumen de la entidad corporativa denominada “Limited Liability Company” (LLC), que es la figura jurídica que se corresponde a la entidad objeto de estudio en esta tesis: Cibeles Group L.L.C.

La explicación más sencilla es que una L.L.C. es una mezcla de una corporación y una sociedad de responsabilidad limitada, donde los dueños son llamados miembros en lugar de accionistas y poseen Participaciones de la empresa. Se puede entender la S.L.L americana análoga o similar a la S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada),

en el mercado español, que también está dividida en participaciones sociales. Sin embargo, hay diferencias sustanciales que se tratan en puntos posteriores. En el caso de una S.A. o sociedad anónima, los poseedores son accionistas, siendo una de las diferencias clave con este tipo de sociedades.

3.1.3.1 Creación reglamentaria

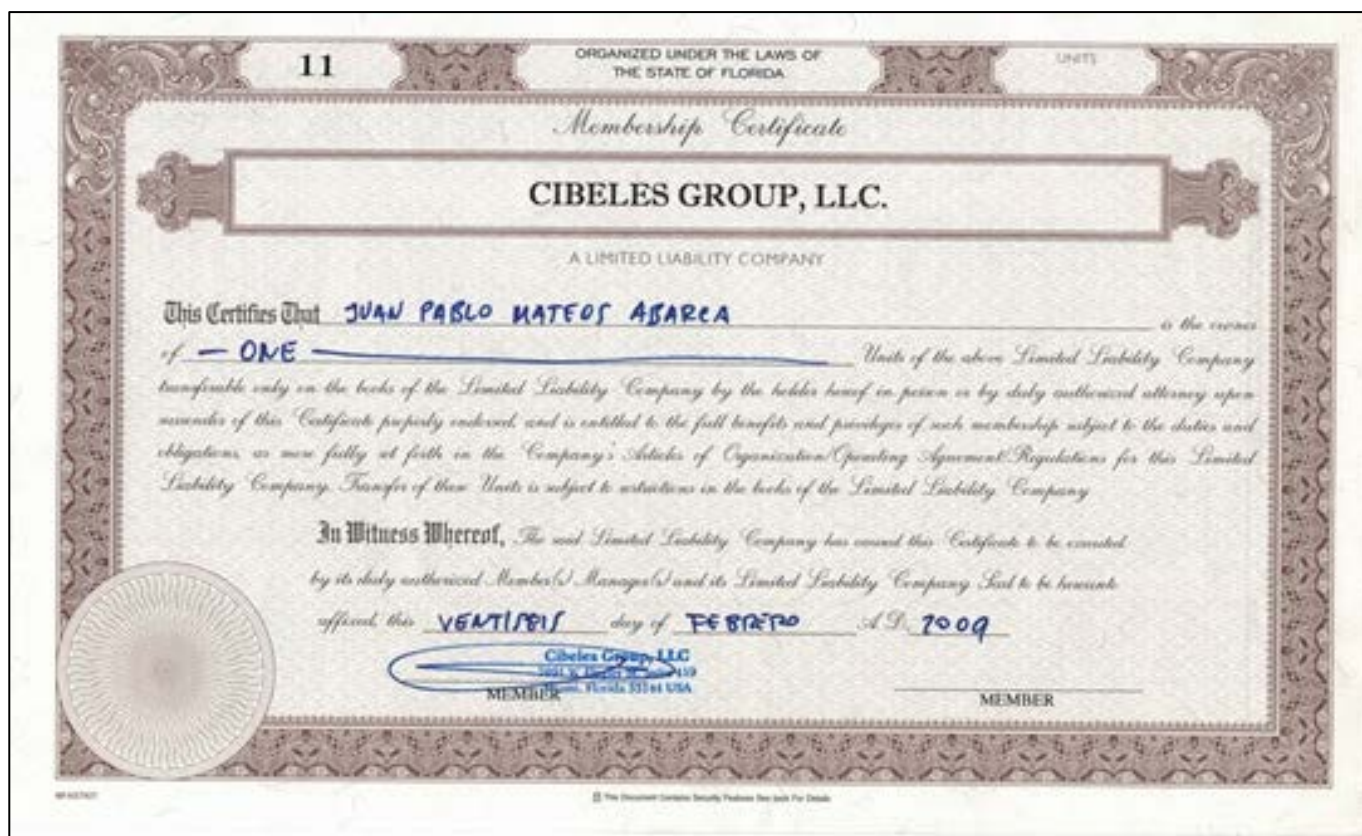
Una LLC está creada de acuerdo a la Ley para las Compañías de Sociedad Limitada de Texas (o del estado de incorporación), el cual tiene las características y beneficios tanto de una corporación como de una sociedad limitada. La L.L.C. tiene los beneficios de una corporación en cuanto a que puede proteger a sus miembros de la responsabilidad personal que surja de la operación del negocio. Es un tipo de sociedad híbrida que puede funcionar como Sociedad Mercantil S.A. o S.L. o como sociedad civil o empresario individual.

Este tipo de sociedad puede realizar cualquier negocio lícito, a menos que la L.L.C. haya sido organizada para un propósito limitado y que se haya establecido en los artículos de su organización o si el negocio está regido por otra ley la cual prohíba a la entidad hacer negocios como una L.L.C. Puede tener los poderes de una corporación bajo la Ley de Corporaciones de Texas (o del estado de incorporación).

Los dueños o inversionistas son llamados miembros en lugar de participativos. El porcentaje o unidades de interés de un socio es el interés de una propiedad personal y puede ser evidenciado por un certificado de los socios similar al título de acciones.

Los miembros, al igual que los accionistas en una corporación si es S.A., no son propietarios de ninguna propiedad específica en la L.L.C; todos los bienes en una L.L.C. son propiedad y están bajo el nombre de la L.L.C.

Imagen 1. Una participación personal de la empresa Cibeles Group L.L.C.



3.1.3.2 Beneficios fiscales

La entidad puede ser tratada como si fuera una corporación, sociedad o entidad transparente para propósito de impuestos federales de ingresos de acuerdo con “check the box rules”.

Al menos que se elija ser gravado como una corporación, una L.L.C. en sí misma no está sujeta a un impuesto federal corporativo por ingresos porque ésta es gravada en la misma forma que una sociedad. Por esta y otras razones, muchos negocios que han elegido anteriormente formar una corporación regular, corporación profesional o sociedad limitada, ahora pueden elegir operar como una L.L.C. Es importante hacer notar que, bajo las provisiones del Código de Impuestos del Estado, una L.L.C. está sujeta al impuesto estatal sobre capital. Sirva comentar que en España, de mismo modo, muchas sociedades anónimas se han convertido en Sociedades en S.L.R. (Sociedades de Responsabilidad Limitada) para obtener ventajas fiscales.

3.1.3.3 Responsabilidad personal y de administración

Una de las características más importantes de la Ley es como una L.L.C. es

administrada. Muchos inversionistas prefieren a la sociedad limitada de otras entidades corporativas ya que ellos pueden invertir su dinero en un negocio y no ser responsables de las deudas o quiebra del negocio. Una desventaja en una sociedad limitada es el hecho de que los miembros limitados no pueden dirigir los asuntos operativos en la sociedad y al mismo tiempo retener su responsabilidad limitada.

Sin embargo, un inversionista puede invertir en una LLC y convertirse en socio y director. Como socio y director, el inversionista puede tener inversión directa y dirigir los asuntos operativos sin asumir responsabilidad personal por las deudas de la compañía. Tanto los miembros como los directivos no son responsables de las deudas, pero no limitándose a un juicio, una sentencia o una orden de la corte en contra de la LLC.

Un miembro de una LLC no es una parte adecuada para un juicio por o en contra de una LLC; por lo tanto, este tipo societario puede ofrecer más protección que una corporación.

Los artículos de organización deben especificar como será administrada la L.L.C. Las regulaciones, si son adoptadas, como los estatutos de una corporación, deben estipular como será administrada. Las regulaciones pueden reservar el derecho a administrar la L.L.C. por los socios, en su totalidad o en parte, o delegar la dirección a los administradores. Los administradores deben recibir los poderes y responsabilidades que los directores y ejecutivos tendrían en una corporación.

Por lo tanto, una L.L.C. es administrada por sus ejecutivos, administradores o socios en la misma o forma similar que una corporación es dirigida por sus ejecutivos y directores, y no requiere que sus administradores sean personas físicas y utiliza regulaciones para establecer sus reglas, que pueden estar en escrito o pueden ser adoptadas a través del uso y costumbre. Una corporación esta gobernada por sus estatutos, y las regulaciones de una L.L.C., aunque en forma puede ser similar a los estatutos corporativos, son en esencia más parecidas a un contrato de asociación.

Los administradores son elegidos como se define en las regulaciones y no necesitan ser residentes de Texas (o del estado de incorporación) o miembros de la L.L.C. El acto también establece que los administradores pueden designar una o más personas que no sean administradores para ser ejecutivos de la LLC. A los ejecutivos se les puede otorgar los poderes como se establece en las regulaciones.

3.1.3.4 Anatomía de una compañía de responsabilidad limitada

La estructura y organización de una LLC es muy similar al estándar de las corporaciones, la cual está formada por la preparación y clasificación de los Artículos

de Organización o formación por un organizador. Esto es similar a la clasificación de los Artículos de Incorporación por un otorgante de una corporación en Texas (o del estado de incorporación).

La posesión de una L.L.C por sus socios, es comparada con la posesión de una corporación por sus accionistas si es S.A, o participativa si es S.L. Un socio puede ser cualquier persona, la cual incluye:

- corporaciones.
- custodios.
- personas físicas.
- albaceas.
- compañías extranjeras de responsabilidad limitada.
- compañías de responsabilidad limitada.
- sociedades limitadas.
- sociedades.
- consignatarios.
- fideicomisos.

Los miembros pueden ser divididos dentro de una o más clases o grupos con diferentes derechos, poderes y deberes, así como tener diferente derecho de voto.

3.1.3.5 Artículos de organización

Los artículos de organización de una LLC son registrados en la oficina de la Secretaría del Estado por un organizador. Una corporación registra los artículos de incorporación firmados por un otorgante. Un organizador es la persona que firma los artículos de organización y registra los mismos en la Oficina de la Secretaría del Estado. Los Artículos de organización son similares a los Artículos de Incorporación y deben contener lo siguiente:

- El nombre de la L.L.C.
- El periodo de duración de la L.L.C., el cual puede ser perpetuo.
- El propósito por el cual la L.L.C. es formada, pudiendo incluir la transacción de alguno o todos los negocios lícitos, por los cuales la LLC podría ser formada bajo el Acto de Compañías de Responsabilidad Limitada del Estado.
- Establecer al representante registrado y la dirección de la oficina registrada

inicialmente para la L.L.C.

- Establecer el nombre de los organizadores y las direcciones.
- Una declaración de cómo será dirigida la compañía por sus administradores y socios. Esta también debe establecer los nombres y direcciones de los administradores o socios iniciales, cualquiera que sea el responsable de administrar la compañía.
- Los artículos pueden también incluir una cláusula de indemnización, similar a la contenida en los artículos de incorporación.

Los artículos de la organización excluyen las siguientes declaraciones, las cuales se encuentran en los artículos de incorporación:

- No se necesita hacer referencia para la participación ya que la propiedad de una compañía de responsabilidad limitada está reflejada por un porcentaje de interés de los socios, más que las participaciones y los conceptos relacionados al valor a la par y el derecho de votación relacionado a la corporación.
- No existe más requisito que una declaración hecha en los artículos acerca de que la compañía no empezará a conducir el negocio hasta que la cantidad de capital requerido (por ejemplo, mil dólares) haya sido contribuida.

3.1.3.6 Cómo se organiza la L.L.C.

Una vez que los artículos son aprobados por la Oficina de la Secretaría del Estado, se expide un Certificado de Organización de la L.L.C, el cual inicia la existencia de esta. Los administradores o los socios quienes han administrado los derechos podrían adoptar las regulaciones de la L.L.C. Estas regulaciones, como en un acuerdo de sociedad, pueden contener provisiones para las regulaciones y la dirección de la L.L.C., mientras que estas sean consistentes con la ley o los artículos de la organización.

Las regulaciones podrían incluir lo siguiente:

- El propósito por el cual la L.L.C. ha sido organizada.
- Los nombres de los socios y su contribución del capital.
- La forma en la cual la L.L.C. será dirigida.
- Los poderes y deberes de los administradores.
- Las reglas específicas y regulaciones de la L.L.C. de cómo será operado el

negocio.

- Cómo se tomarán las decisiones.
- Cómo se incurrirá en los gastos.
- Cómo se distribuirán las ganancias y pérdidas.
- Reglas concernientes a la transferencia de los intereses de los socios.
- El procedimiento y eventos de disolución o terminación de la L.L.C.
- Es aconsejable para los socios firmar las regulaciones, de tal manera que serán obligados por un contrato similar a la forma en que un socio está obligado en un contrato de asociación.

Un nombre del L.L.C. debe contener las palabras "Limited Liability Company." Las abreviaciones de "L.L.C.," "LLC," "L.C.," "LC," o "Ltd. Co." Son también aceptables.

Una L.L.C. puede también hacer negocios bajo un nombre ficticio, en tal caso, se debe archivar un certificado de nombre ficticio.

Las regulaciones de las L.L.C. deben especificar la manera y procedimiento de votación para los miembros. Esto es similar a los derechos de votación que los accionistas tienen en una corporación. Debe haber una o más clases de socios y las mismas aplican a los derechos de votos. Una L.L.C. puede tener socios con derecho a voto y socios sin derecho a votar.

Las regulaciones deben establecer la manera en la cual el efectivo y otros bienes serán distribuidos. En ausencia de una provisión en las regulaciones, las distribuciones serán hechas en una base prorrateada de acuerdo con el valor acordado de las contribuciones de cada socio o miembro.

Un socio puede vender o asignar el interés de su membresía de manera similar al título de acciones. La asignación no da al asignado o comprador la habilidad de ejercer los derechos o poderes de un socio. Una asignación simplemente da derecho al destinatario a tomar las distribuciones a las que el transferidor tenía derecho.

Después de que una L.L.C. haya sido organizada, una persona puede ser un nuevo miembro de acuerdo a los términos de las regulaciones. En ausencia de las regulaciones, una persona puede solamente convertirse en socio de la L.L.C. por convenio unánime.

Las L.L.C. requieren de mantener oficinas registradas y representantes como las corporaciones. Los representantes registrados aceptan importantes documentos,

avisos y archivos como lo es una citación a un juicio. Un socio, administrador o no-miembro/administrador puede ser registrado como representante.

Los artículos de organización y las regulaciones pueden ser reformados como las corporaciones. Los negocios y corporaciones establecidos pueden ser incorporados dentro de o ser convertidas en una L.L.C., sin embargo, esto puede constituir una disolución de la corporación para propósitos fiscales, por lo tanto, se debe revisar la decisión por un consejero fiscal competente antes de tomar cualquier decisión.

3.1.3.7 Disolución y derechos patrimoniales

Una L.L.C. puede ser liquidada de distintas maneras, entre ellas:

- Una vez que expire el periodo, si existe alguno, fijado por la duración del vencimiento de la L.L.C.
- Una vez que un evento sea establecido en los artículos de organización o en las regulaciones,
- Por consentimiento escrito de todos los socios,
- Por el acto de la mayoría de los socios, si el capital no ha sido pagado a la compañía y la compañía no tiene otra manera de comenzar el negocio,
- Excepto que sea provisto de otra manera en las regulaciones, en cualquier otro evento el cual termine la continuidad de la membresía del último socio restante,
- En participación de la disolución judicial

Una L.L.C. puede continuar su ejercicio basado en el nivel de consentimiento como se define en las regulaciones o si no es definido en las regulaciones, por consentimiento de todos los socios restantes.

La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada no detalla los derechos que la participación otorga al titular, de todas formas, son los que indicamos a continuación:

- El derecho a participar en el reparto de las ganancias, se realiza según indica la Ley mediante la distribución de dividendos a los socios, que depende de la distribución de participaciones que existen entre éstos. Este derecho puede ser modificado si así se recoge en los estatutos de la sociedad limitada, y esto producirá un criterio de reparto desigual entre los socios de la mercantil.
- El derecho a participar en la cuota del patrimonio fija que la liquidación

correspondiente a cada socio será proporcional a su participación en el capital social. Este derecho societario fija una cantidad de dinero, pero los estatutos pueden prever a alguno o algunos socios la restitución de las aportaciones no dinerarias que hayan realizado a la sociedad, en lugar de la cantidad dineraria.

- El socio de la sociedad limitada dispone, al igual que el accionista en la sociedad anónima, del derecho a asumir con preferencia un número de participaciones sociales, que son proporcionales al valor nominal de las que posea, en el caso de aumento de capital social.

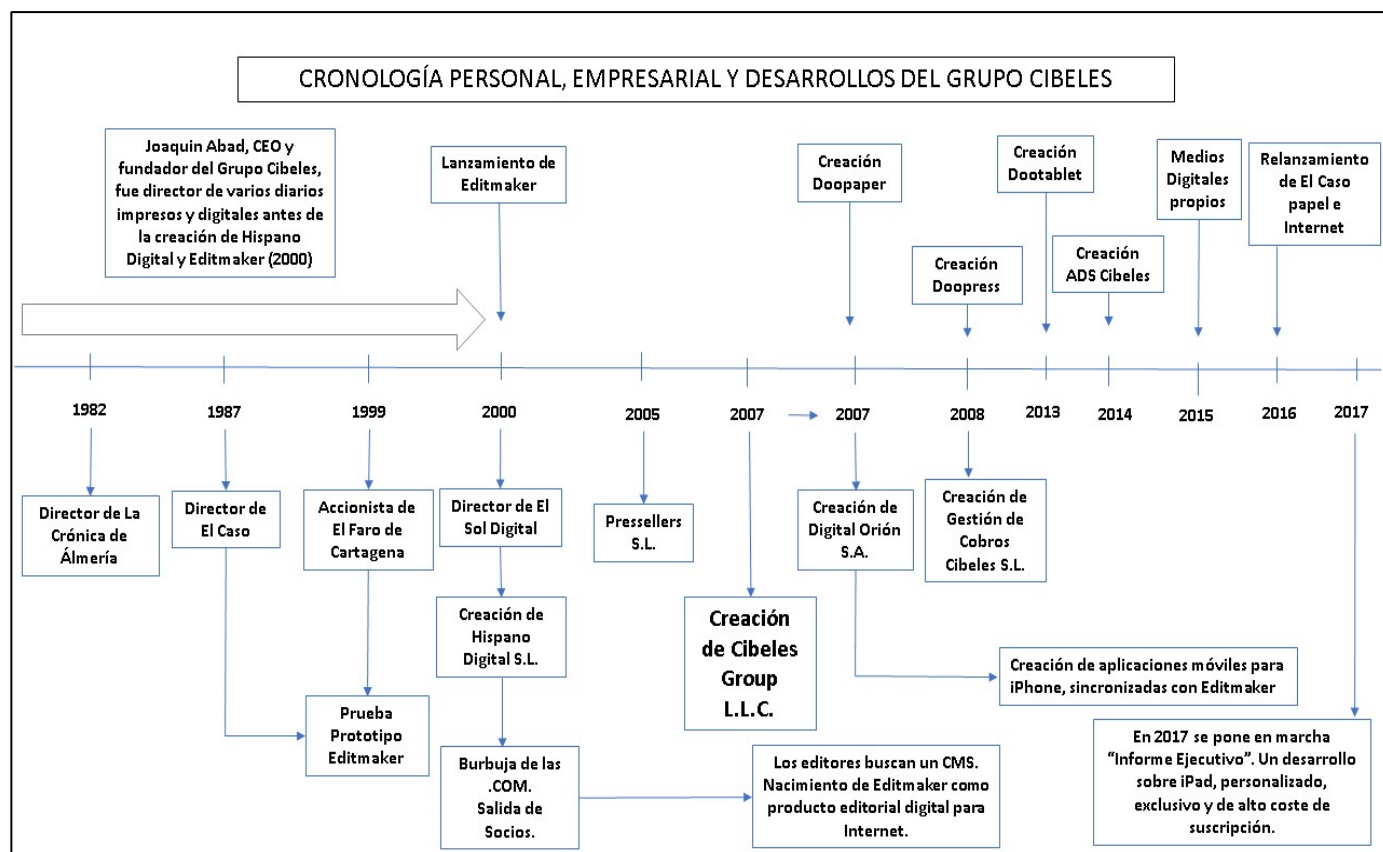
Todos los socios tienen derecho de asistencia a la Junta General independientemente del número de participaciones que tengan. La representación de cualquiera de los socios de la mercantil es susceptible de ser delegada en favor de otro socio, de familiar o apoderado. Según indica la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, el socio posee un derecho de información similar al accionista en la sociedad anónima. Cada participación concede al socio el derecho a emitir un voto, de tal forma que puede establecerse en los estatutos que el número de votos se fije en proporción al capital social.

3.2 Cronología empresarial y desarrollos del objeto de estudio

La narración secuencial y cronológica del fundador de la empresa, Joaquín Abad, es una particular, pero efectiva, perspectiva de trabajo para el análisis histórico del objeto de estudio, definido por su pasado, su presente y su futuro.

Un resumen sintetizado de la cronología del Grupo Cibeles por fechas es una manera de enmarcar de forma temporal las vicisitudes y cambios del organigrama empresarial por tiempos y momentos. Los diferentes diagramas de productos, hechos y eventos de la empresa (Figuras y gráficos a lo largo de la tesis), dan una idea clara de la cronología, los soportes desarrollados, los puntos de inflexión, los avances y el desarrollo evolutivo de las distintas herramientas y plataformas desarrolladas por Cibeles Group L.L.C y las empresas que han ido participando, en el pasado y en el futuro, de la empresa matriz.

Cuadro 10: Cronología del Grupo Cibeles (1982-2017). Elaboración propia



En 1995 se pone La Crónica de Almería en Internet (que llevaba editándose en papel desde 1982), de la cual Joaquín Abad (futuro CEO de Cibeles Group L.L.C.), era director. En aquellas fechas no existían CMS (Gestores de Contenido) propiamente dichos, por lo que se subió a la Red el periódico "La Crónica de Almería" basándose en la programación HTML pura. Estos nuevos lenguajes digitales dan lugar a una nueva manera de concebir y transmitir la información. El HTML fue una nueva forma de hacer las cosas en el periodismo (y en todos los sectores en general), cuya evolución ha dado lugar a todo el abanico de maneras de entender la comunicación en nuestros días (Redes Sociales, portales digitales, tiendas digitales, aplicaciones móviles, plataformas de datos, análisis de datos, big data y toda la era digital actual...).

Tras dirigir Joaquín Abad "La Crónica de Almería" desde 1987, llegando a tener el 98% de esa sociedad editora, en 1999 se hace socio de El Faro de Cartagena, con un 50% de las acciones de la editorial y en el año 2000, junto a otros socios, Joaquín Abad se decide a lanzar "El Sol Digital", un periódico nativo digital e innovador. Los socios eran "Prensa del Sur S.A." cuyo presidente era José Antonio Mallou y el otro socio "El Día de Cuenca", cuyo editor en ese momento era Santiago Mateo. Sin embargo, en esa época se produce la burbuja de las .COM (una sobrevaloración de los dominios y las

empresas ubicadas en Internet, que lleva al desplome de los valores de las empresas tecnológicas digitales en la incipiente Red de Redes). La sociedad inicial para la edición de “El Sol Digital” estaba repartida al 33% (a partes iguales entre los tres socios, Santiago, José Antonio y Joaquín), y dos de ellos abandonan el proyecto, quedándose solo Joaquín Abad. Debido a esta situación complicada Joaquín Abad queda solo con la sociedad creada Hispano Digital S.L y vende su rotativa de “La Crónica de Almería”, que era su capital como socio de El Faro de Cartagena, obteniendo la liquidez necesaria para invertir en lo que sería el mejor software por licencia propietaria para medios digitales en España: el CMS (Gestor de Contenidos) Editmaker.

Es tal la importancia de las .COM y su crisis de 1999 que, según Joaquín Abad, fundador de la empresa, si esto no hubiera sucedido jamás se hubiera invertido en crear Editmaker y todo lo que después supuso. Sin la crisis de las .COM, “El Sol Digital”, como medio de comunicación, habría visto la luz, pero no Editmaker ni todas las empresas y desarrollos posteriores.

Por otra parte, al investigar Joaquín Abad opciones para crear un gestor de contenidos, y tomar contacto con diversas empresas, observó que las consultoras de la época ofrecían gestores muy caros y primitivos, que no se adecuaban a las necesidades de un medio de comunicación nativo, dado lo precario de las tecnologías utilizadas en ese momento en España y su novedosa y lenta evolución. De hecho, lo que ofrecían aquellas empresas eran gestores de contenido que no estaban específicamente creados para medios de comunicación, y Joaquín Abad y su equipo comenzaron a desarrollar un CMS con Título, Antetítulo, Subtítulo, Cuerpo y toda la estructura de la pirámide informativa del periodismo clásico.

Dada la primaria realidad del mercado de los softwares de gestores de contenido para medios de comunicación digitales, la idea de Joaquín Abad fue desarrollar un CMS personalizado para “El Sol Digital”, pero al abandonar los socios el proyecto, este se detuvo, y el prototipo de gestor de contenidos, creado motu proprio por Hispano Digital S.L., empieza a estandarizarse para crear un modelo de negocio replicable por venta, basado en el Gestor de Contenidos personalizado por parámetros de software para cualquier medio de comunicación digital. En aquellas fechas, a su vez, Joaquín Abad dirigía “El Caso” y, dada la situación empresarial y que se abortó el proyecto de “El Sol Digital”, se usó el software para dicho infructuoso diario para poner “El Caso” en Internet.

Respecto al periódico El Caso, Joaquín Abad fue su editor desde 1988 hasta 1997, que cerro en papel y se queda solo en Internet, pagando al antiguo propietario una cantidad anual por su explotación.

Tras esto, editores amigos de Joaquín se fijaron en “El Caso” en Internet, y le pidieron que hiciera lo mismo con sus medios – por ejemplo, el editor de la revista “Dígame”, o Rafael Martos, editor de “El Telegrama”, que le solicitaron algo similar a lo que había creado para “El Caso” en Internet, cambiando solo la cabecera y los colores, así nació Editmaker.

En el año 2.000 y desde aquella situación los clientes fueron apareciendo y el desarrollo del gestor de contenidos ocupó todas las energías del reducido equipo de Hispano Digital S.L. que participaba en el proyecto en ese momento: un ingeniero jefe, Juan Capistrán y dos programadores juniors que rotaban con relativa rapidez. El proceso de desarrollo de la versión 1.0 dura un año y empiezan a aparecer los primeros clientes. El primer cliente de Editmaker fue “El Telegrama de Melilla”, otro de los clientes fue la “Editorial Códice”, cuyo editor era Raúl Heras.

Del año 2000 al año 2005 la empresa Hispano Digital S.L. explota y expande el gestor de contenidos Editmaker con varios editores como clientes. En 2005 Hispano Digital S.L. compra Pressellers S.L., propiedad de Juan Pablo Mateos Abarca. Esta empresa será la encargada de gestionar el pago de nómina de los empleados durante algunos años.

En 2007, con “riñón” financiero suficiente y unas cuentas saneadas gracias a una economía floreciente (que más tarde se descubrió que no era así, dando lugar a una de las mayores crisis económicas de los últimos 50 años), Joaquín Abad decide ir a Miami, EEUU, y crear una sociedad estadounidense para la gestión de la facturación de sus clientes, observando ventajas fiscales en ello, allí incorpora como socio en la nueva sociedad a Bank of América. Tras ello, marcha a Argentina donde también funda Digital Orión S.A., en Mendoza. Para mantener la estabilidad en esta empresa pone al mando administradores y socios argentinos de confianza.

En 2007, con la aparición de los nuevos terminales “inteligentes” (iPhone, iPad) y las aplicaciones móviles, la ya operativa Cibeles Group L.L.C. comienza a desarrollar complementos y soportes que apoyen y mejoren el ya clásico (por su implantación en el mercado), gestor de contenidos Editmaker. Por ello, adapta aplicaciones móviles al gestor de contenidos para que las publicaciones digitales se vean de forma nativa en los terminales móviles y genera aplicaciones para el incipiente App Store, que dan

lugar a un nuevo canal de lectura de los medios digitales a los que da servicio, sincronizados con Editmaker.

En paralelo, se crea un nuevo producto, que es bautizado como Doopaper, el visionado, lectura, venta y suscripción de ejemplares convencionales impresos, en formato PDF enriquecido (es decir, con la posibilidad de integrar en el visionado de la maqueta convertida en PDF enlaces a Internet, ventanas con programación HTML y videos incrustados en el documento) y que es accesible desde la web digital del editor generada con Editmaker.

En 2008, este sistema sirve de base para la creación de otro producto, Doopress, que genera kioscos virtuales descargables como aplicación en App Store, permitiendo también la lectura, venta de ejemplares y suscripción de los PDF enriquecidos, esta vez por medio de la pasarela de pago de Apple, y situados en iTunes para los lectores de los medios digitales.

En 2008, además, Joaquín Abad funda Gestión de Cobros Cibeles S.L., otra de las líneas de negocio del entramado Cibeles Group L.L.C. que tiene como misión cobrar facturas de personas y entidades extranjeras que se cobran y/o provienen de otro país. También gestiona los cobros con IVA declarado si la empresa o el autónomo es español, gestionando su respectivo IVA. La ventaja es que estas empresas o autónomos se evitan la gestión de sus facturas, siendo un negocio que, actualmente, da notables beneficios. Gestión de Cobros Cibeles S.L. cobra por cada gestión de factura un 5% del montante total.

En 2013, visto ya claramente que la tendencia a la movilidad se ha consolidado, se genera Dootablet, que es una forma de leer y visionar los portales digitales con información dinámica de los editores adaptándose a las tabletas digitales, y con el valor añadido de espacios de publicidad particulares diferentes al visionado clásico de la web en ordenador o teléfono móvil. Este desarrollo, exclusivo para la lectura de contenidos sobre tabletas digitales, no tiene gran incidencia en la cuenta de resultados por ingresos hoy en día, pero sin duda es un ejemplo claro de la apuesta de Cibeles Group L.L.C. por los nuevos soportes emergentes que puede requerir el editor actual.

En 2013, a su vez, Cibeles Group L.L.C. desarrolla la agencia de publicidad cuyos anuncios digitales interconectan los medios de comunicación a los que da servicio o edita Cibeles Group L.L.C: ya sean medios propios o de clientes. Esta agencia es denominada Cibeles ADS. La agencia es un éxito, y factura en la actualidad (Último trimestre de 2017), un 30% de la facturación global, siendo un nicho de mercado

boyante que requiere de menor inversión humana y de capital en relación con los elevados ingresos que obtiene.

Para mejorar las cifras de facturación de la agencia digital Cibeles ADS, Cibeles Group L.L.C. potencia en 2015 su faceta de editor de medios, lazando al mercado decenas de medios de comunicación digitales de factura propia, que retroalimentan el circuito de publicidad de la agencia digital, llegando a acuerdos con cuatro agencias de publicidad digital, que nutren de anuncios el circuito editorial digital desarrollado.

En 2016, Joaquín Abad, tal vez por nostalgia o la raíz de la serie de televisión “El Caso” emitida en La Primera de TVE, relanza El Caso en papel y en kiosco. El nuevo El Caso incorpora en cada ejemplar un ejemplar antiguo de la época que se corresponde en número con el nuevo ejemplar. La nueva cabecera, siendo menos “amarillista” que la “clásica”, trata temas de sociedad, política y empresa de una forma incisiva y actual. Esta aventura, en un contexto digital consolidado, no tiene éxito. El número 7 fue el último número impreso del nuevo El Caso, y su edición en papel concluye a finales de 2016.

En 2017 se buscan nuevas formas de edición de medios propios y se lanza Informe Ejecutivo, un desarrollo de última tecnología, solo para tabletas digitales (iPad) personalizadas para cada cliente y con información de alto valor para industriales, empresarios, políticos y creadores de opinión de alto nivel. Sus resultados aún no pueden ser analizados, pero sin duda es una apuesta innovadora. Su elevado coste de suscripción (12.000 euros anuales cada suscriptor) y su limitado público objetivo (clientes de alto poder adquisitivo situados en la cima de la toma de decisiones), son retos que generan incertidumbre en la posible rentabilidad final del producto.

3.3 La toma de decisiones ante la crisis de las “.COM”.

Burbuja .COM es un término que se refiere a un período de crecimiento en los valores económicos de empresas vinculadas a Internet. Esta corriente económica especulativa muy fuerte se dio entre 1997 y 2001. Durante este período, las bolsas de valores de las naciones occidentales vieron un rápido aumento de su valor debido al avance de las empresas vinculadas al nuevo sector de Internet y a la llamada Nueva Economía. Al pasar el tiempo, muchas de estas empresas quebraron o dejaron de operar.

El período fue marcado por la fundación (y en muchos casos, espectacular quiebra) de un nuevo grupo de compañías basadas en Internet designadas comúnmente empresas punto com (.COM)

Una combinación de un veloz aumento de precios de las acciones, la especulación individual y la gran disponibilidad de capital de riesgo crearon un ambiente exuberante. El estallido de la “burbuja.com” marcó el principio de una relativamente suave, pero larga recesión. La caída de las acciones de empresas tecnológicas, también conocido como crisis de la Burbuja.com, es un fenómeno que reconoce como causas principales las siguientes:

- Un cambio de expectativas sobre las empresas .COM y las tecnológicas en general, debido a que los inversionistas comenzaron a notar que los principios de la Nueva Economía no eran tan distintos a los de la vieja, y que era necesario que el dinero invertido en las start-ups se recuperase en un plazo razonable, ya que los modelos de negocio basados en el B2C subestimaron la complejidad y los costos de logística y distribución, y sobreestimaron algunos efectos de la economía en Internet de difícil comprobación empírica: la economía de la abundancia y la premisa de prestar servicios gratuitos porque la red recompensaba la gratuidad.
- El otro factor fundamental que explica la caída es inherente al funcionamiento de los mercados financieros: la información. Las opiniones de algunos economistas y empresarios del establishment (comenzaron prediciendo la caída en 1997), terminaron por imponerse haciendo realidad la profecía auto cumplida de que la burbuja algún día iba a estallar.
- La existencia de una sobrevaluación de ciertas acciones de empresas tecnológicas alimentada con fines especulativos.
- De todos modos, hoy podemos ver un resurgir de estas políticas de empresas .COM pero con ideales empresariales mucho más organizados y no como pequeñas mega empresas que aparecen y desaparecen del mercado en un abrir y cerrar de ojos en las naciones occidentales.

Al hablar de la crisis de las .COM a comienzos del siglo XXI, es interesante hacer referencia al libro editado en el año 2.000 por la profesora María de los Ángeles Gil Estallo. Gil Estallo, en su obra “Empresa Virtual de la idea a la acción”, profundiza en las sustanciales diferencias entre una empresa digital “virtual” y una empresa de bienes tangibles y producción sólida.

Tal vez esta publicación de unas pistas, sobre el terreno temporal y en plena debacle de las empresas puramente tecnológicas (de 1997 a 2001), del por qué se produjo semejante estallido en el mundo digital, de conocimientos emergentes e ilusionantes y

que, en sus inicios, se llevó por delante gran parte de la economía digital de los primeros años del siglo XXI.

La crisis de empresas denominadas .COM, como otras muchas, partió de un tiempo de bonanza, especulación y razonamientos basados en la virtualidad de las empresas, que concluyó en una pesadilla de derrumbe tecnológico, inversiones desmesuradas (y sus consiguientes pérdidas) y un renacimiento acompasado hacia una economía virtual efectiva, que hoy en día, tras casi dos décadas, al menos en muchos sectores, se aposenta con solidez en el e-commerce, e-business, e-learning y otros muchos desarrollos y plataformas que han creado ideas digitales realistas con crecimientos sostenidos.

Inciendiando en los aspectos puramente especulativos de la economía digital, no es desdeñable contar con la idea de que una empresa virtual, en los prolegómenos del crecimiento exponencial de Internet, se basaba en una empresa digital de intangibles sobrevalorados; clientes que no podían acceder al consumo por ausencias tecnológicas (plataformas y desafíos técnicos aún no resueltos); desconfianza del usuario final en los infomediarios (que no llegaron, casi en ningún momento, a conseguir la vinculación empresa-cliente); crecimiento exponencial de valores añadidos inexistentes y, finalmente, como resultado, la rápida desaparición de gran parte de los proyectos y empresas tecnológicas de aquellos años.

La creatividad desmesurada centrada en ensoñaciones, a veces con un punto de irracionalidad, sobre el mercado virtual de ese momento, junto a una interacción defectuosa con el consumidor por la lentitud de penetración de conexiones digitales, en un mercado global fragmentado y ausente de Big Data, con cimientos de arcilla, concluyeron en una búsqueda desaforada de rentabilidad sin objetivos viables, creíbles ni efectivos.

Con una narración tan desafortunada del desenlace inicial del nacimiento de la economía virtual a comienzos de siglo, no sería justo decir que todos lo sabían. Lo cierto es que muchos lo intuían, pero otros muchos, inversores cegados por la búsqueda de beneficios inconmensurables a corto plazo, sin estrategia clara ni definida, padecieron el primer latigazo de la economía de lo irreal.

En el otro lado, la empresa de siempre no sufrió esta crisis con la misma intensidad, tal vez porque la valoración de los activos fijos, las empresas de “carne, hueso y materia” que guiaban el mercado, con intermediarios claros entre empresa y cliente; el crecimiento empresarial biológico (nacimiento, crecimiento y madurez) y los objetivos

claros, definidos y estratégicos de bienes y servicios convencionales en mercados clásicos, locales e internacionales, apoyados por delegaciones, industrias, empresas y sistemas sólidos de transacción, abordaron el cambio digital con mesura y pilares contundentes (Gil Estallo, 2000).

Es tal la importancia de las .COM y su crisis en el año 1999 que, según Joaquín Abad, fundador de la empresa Cibeles Group L.L.C., si esto no hubiera sucedido jamás se hubiera invertido en crear Editmaker, tras la salida de socios del proyecto El Sol Digital y todo lo que después supuso. Sin la crisis de las .COM, El Sol Digital, como medio de comunicación, habría visto la luz, pero no Editmaker ni todas las empresas y desarrollos posteriores.

La decisión de Joaquín Abad, al haber construido un gestor de contenidos para un nuevo medio virtual (El Sol Digital, proyecto que fue abortado por la salida de sus socios asustados por la crisis virtual), en la incipiente economía de los medios digitales, de usar ese CMS, estandarizado y replicado, para su comercialización, fue un razonamiento intuitivo e instintivo. Esto, unido a un arduo trabajo comercial y de contactos, al haber sido editor y director de medios durante décadas, permitió sacar adelante un producto digital demandado y necesario para el sector editorial español en aquellos días: el gestor de contenidos Editmaker. Crear el gestor de contenidos digitales español por licencia para medios de comunicación más completo del mercado, Editmaker, fue más una cuestión de supervivencia empresarial, momento y oportunidad, que una iluminación preclara.

3.4 Los responsables: C.E.O y C.T.O de Cibeles Group L.L.C.

Se ha estimado la entrevista como método de análisis para conocer a los responsables y copartícipes del objeto de estudio. Se han realizado dos entrevistas en profundidad a los dos miembros más importantes de Cibeles Group LLC, el fundador y CEO de la empresa, Joaquín Abad, y su hijo y actual director de desarrollo CTO, Borja Abad, y que consideramos resultan vitales para entender la filosofía y visión de los fundadores, gerentes y directores de la empresa.

Se ha desarrollado mediante preguntas idénticas a las realizadas en la entrevista abierta realizada a los editores y directivos de la investigación aplicada de la tesis, y sirven para contrastar los puntos de vista de los directivos que son editores y desarrolladores de software digital, como es el caso de los gerentes de Cibeles Group L.L.C., con los editores que gestionan medios digitales o impresos, pero que muchas veces no tienen la capacidad de desarrollar sus propias herramientas digitales.

Las entrevistas han partido del método periodístico clásico de entrevista interpretativa, realizadas en persona y en profundidad, en forma de diálogo y con la necesaria cercanía para analizar, a fondo, la empresa objeto de estudio de la tesis. Sin embargo, los editores y directivos que han participado en la investigación han realizado las entrevistas a distancia, en oleadas de solicitud y con libertad para exponer las respuestas sin límite de texto. Así mismo, ambos directivos han participado en la encuesta cerrada realizada en el BLOQUE IV, denominado “Investigación Aplicada”, también junto a los editores y directores participantes.

3.4.1 Entrevista a Joaquín Abad, C.E.O de Cibeles Group L.L.C.¹⁵

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si, son imprescindibles

¹⁵ Realizada el 21/03/2017. Semblante biográfico que sirve para introducir al CEO de Cibeles Group LLC. Joaquín Abad es periodista, tiene 67 años y es un “rara avis” del sector editorial: emprendedor, innovador digital, líder y empresario, presidente y fundador de Cibeles Group L.L.C., una corporación que extiende sus redes hacia EEUU y Argentina, con base operativa en España y equipos profesionales trabajando a miles de kilómetros de forma sincronizada y global. Actualmente es miembro de la AEEPP (Asociación de Editores Españoles de Publicaciones Periódicas) y presidente de la junta directiva de la Asociación Española de Publicaciones Digitales (AEPD). Se le podría calificar como el “Steve Jobs” del periodismo español.

Director de La Crónica de Almería hasta 1997, que publicó más de 6.000 números, fue pionero en España del uso de los sistemas “Mac” en las redacciones del diario, cuando el sistema operativo Macintosh aún no era conocido en nuestro país. En 1998 lanza el Faro de Cartagena, después, con la rotativa aún caliente, se desliga del proyecto y se plantea crear el nuevo diario El Sol en papel e internet.

Para situar El Sol en internet, desarrolla un software de contenidos y, antes de su lanzamiento, observa que el software es solicitado por amigos suyos editores, entre ellos el director del diario El Telegrama, que en aquella época no conocían gestores de contenido españoles para sus publicaciones: había nacido Editmaker. Con la idea ya clara, en el año 2.000 crea Hispano Digital S.L., la empresa de software embrionaria del gestor de contenidos (Editmaker), que ya había lanzado su versión 1.0, y de su actual corporación editorial y tecnológica.

Actualmente, Cibeles Group L.L.C. es una empresa de ingeniería editorial y, a su vez, una agencia de publicidad digital y una empresa editora de sus propios medios digitales e impresos. En su faceta de empresa proveedora de servicios digitales editoriales, tiene a su cargo más de 100 publicaciones y decenas de empresas informativas que mantienen un equipo de profesionales repartidos en sedes de diversos países como EE. UU (Miami), Argentina (Mendoza) o España (Madrid).

El CMS (Content Management System) Editmaker es el producto insignia de su actual empresa, Cibeles Group L.L.C. empresa matriz del Grupo Cibeles, con más de 100 editoriales, impresos y digitales, como clientes. Además, nuevos productos como Doopress, Doopaper, Dootablet y divisiones de negocio como Gestión de Cobros Cibeles S.L. o la agencia de publicidad digital programática Cibeles ADS, enmarcan un emporio de proyectos, ideas y servicios al servicio del sector editorial digital de alta facturación en constante evolución.

Joaquín Abad responde con la velocidad de la experiencia, de lo ya vivido y conocido. Sus ojos ven más allá de la tecnología. Revisa su iWatch, su iPhone y el portátil cada pocos minutos, nunca sobra el tiempo. Desde sus orígenes en el periodismo clásico, de linotipia y rotativa, ha desarrollado durante más de una década una empresa puntera, globalizada y transversal, que usa y adapta los más avanzados métodos de producción de software editorial y soportes emergentes, con cientos de clientes y variados modelos de negocio.

Joaquín Abad ha aprendido y desaprendido decenas de conceptos informativos y empresariales a la velocidad que impone la tecnología, porque emprender es mirar atrás para ver el futuro y olvidar para reinventarse cada día. Reportero, redactor, director, editor, empresario y visionario. Analizar las respuestas de Joaquín Abad, como CEO de Cibeles Group L.L.C. (Fundador y propietario mayoritario del Grupo Cibeles), aporta una visión personal del objeto de estudio de la tesis, con preguntas precisas respecto a la transformación digital informativa en España, lo consideramos adecuado para perfilar una perspectiva empresarial definida del corpus teórico.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La adecuación del editor a la pantalla del ordenador y pasar del soporte papel a un soporte digital, ya sea portátil, dispositivo móvil o tableta.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Entiendo que la empresa informativa, como cualquier otra empresa, debe partir de un capital, no se debe basar en un préstamo que pidas al banco, porque entonces siempre andarás pagando intereses y otras cuestiones.

El banco en sí se debe limitar a la gestión económica de los recibos que tienes que pagar o donde hay que poner el dinero, pero no financiar la sociedad mercantil, porque si una sociedad la financia de forma bancaria, es muy difícil salir de esa deuda, está lastrada para el futuro; de hecho, recuerdo la frase que me dijo un antiguo empresario, que tenía una agencia de publicidad, y decía que él empezó a ganar dinero cuando pudo guardar las letras que le daban sus clientes al cobro, no meterlas en el banco, dado que el banco se quedaba un dinero por cada letra.

Es decir, a partir de que dejó de dar la letra al banco para que se la gestionara, empezó a ganar dinero. O sea, cuando empezó a esperar 90 días a cobrar las letras para hacerlas efectivas, su negocio empezó a generar beneficio. En el siglo pasado el banco se quedaba de esas gestiones hasta el 30% de las letras de pago.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

En nuestro caso internacionalizamos para adecuarnos al cliente, por medio de horarios globalizados, es decir, usamos horarios online a la misma hora en varios continentes con hasta diez horas de diferencia, y aprovechamos que aquí, en España, la plantilla deja de trabajar a las cinco o seis de la tarde y, a partir de esa hora, se incorporan a trabajar los que están en Latinoamérica o Estados Unidos.

Gracias a este desfase horario tenemos un abanico de asistencia al cliente y atención de servicios mayor, sin afectar los horarios laborales de los empleados de un solo país. Si solo fuera en España, tendríamos que tener gente trabajando de noche, horas extra etc... De esta forma refrescamos horarios sin el inconveniente de usar horarios especiales.

Además, hace años el cambio de moneda en Argentina nos permitía tener empleados a mejor coste. A comienzos de siglo el cambio de moneda nos

permitía pagar cuatro veces menos por un salario similar. Sin embargo, en los últimos años, con la llegada de los Kichnner a Argentina, esta variación de moneda es menor, debido a que empezaron a devaluar la moneda, y con tanta devaluación, actualmente un trabajador allí gana un poco menos que aquí. Sigue siendo interesante por costes tener trabajadores allí, pero ya no es como antes. No obstante, el multi-horario de atención y servicio, así como de producción, al trabajar en otros continentes, sigue siendo una gran ventaja.

La mayoría de los trabajadores y servicios los damos fuera de España, por ello nos resulta interesante pagar impuestos fuera de España. Abrir una sede en el Estado de Florida tiene la ventaja de que solo se paga en impuestos lo que facturas a una empresa americana, lo que facturas a otras empresas que no son americanas, no tienes que pagarlo en impuestos. Esto es una gran ventaja. Es igual que una sociedad limitada, pero aquí una Sociedad Limitada o mercantil, factures donde factures, tiene que retener IVA, allí no tienes que facturar IVA a clientes que no sean de EEUU. Al final no es más barato, dado que aquí ese IVA que no tienes que pagar lo compensas de otra manera, pero sin embargo te evitas la posibilidad de que un cliente no haya pagado IVA y tu si lo hayas pagado. Eso es una ventaja.

5- *¿Cree que externalizar la producción puede ayudar a la empresa informativa?*

En algunos casos sí y en otros no. La ventaja de tener teletrabajadores fuera de la sede social de la empresa es clara. Nosotros nos dedicamos a volcar ediciones impresas con nuestro gestor de contenidos a los editores. Esto lo empezamos a hacer en Argentina, que nos permite el cambio horario en los periódicos y mantener la actualidad. El problema es que aquellos trabajadores externos que no viven el día a día de la empresa se van distanciando del sentido de empresa, es decir, se “descastizan”. Para evitar eso hacemos terapias de grupo colectivas cada cierto tiempo, en las que todos los empleados y directivos nos reunimos para hablar de la empresa y tomar decisiones conjuntas.

Estas pequeñas reuniones unen al equipo y las realizamos cada mes, es decir unas reuniones periódicas mensuales. Actualmente tenemos gente trabajando en Argentina, Madrid y EEUU, y corresponsales en Málaga y otras ciudades, dado que tenemos más de 30 publicaciones digitales propias de muchas temáticas: información general, regional, local, automóvil, informática etc... creando un circuito de publicaciones digitales. Algunas son de editores que han

abandonado las cabeceras y otras las hemos creado de cero, como Castilla la Mancha, Mil21, etc... Estas publicaciones digitales tienen redactores que van incorporando contenidos para generar el tráfico necesario para obtener beneficio publicitario.

Por ejemplo www.mil21.com es nuestra publicación digital de mayor lectura, realmente son medios digitales con noticias impactantes, que buscan llamar la atención a los lectores; otras webs, como www.teinteresa.com son noticias de varios portales y de otros editores. De hecho, hemos creado un widget (sistema de captación algorítmico de noticias y mostrado por ventanas en una zona de pantalla) que permite crear un circuito continuo de noticias de actualidad. Este widget incluye un panel de control que permite incorporar tres, seis, nueve y hasta doce noticias, e incluso las tres primeras pueden ser contenido patrocinado, incrementando los ingresos de los portales digitales que son nuestros clientes.

Por cada lector que entra en una de las noticias patrocinadas se paga hasta un euro, todo eso se controla por un panel de control, y cada cliente tiene un widget en su portal, con sus datos de acceso y control publicitario de las tres zonas patrocinadas, para llevar un control de ingresos y visitas.

En la última semana, por ejemplo, el circuito completo ha generado tres millones de impresiones y 6.300 clics, que se observan desde el panel. En el panel cada editor puede poner el precio de la noticia patrocinada, e incluso geolocalizar las ubicaciones en las que se va a mostrar la noticia patrocinada. Actualmente se está trabajando con la agencia Altet Group.

Así mismo, en la actualidad las grandes empresas editoriales están quitando modelos de pago de contenidos, dado que lo que no sea volumen por publicidad, normalmente no genera beneficio.

6- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

La publicidad digital tuvo un inicio muy malo, porque a principios de siglo casi todos los editores empezaron a poner en web el contenido del papel, incluso un PDF sin cambio, y los comerciales no entendían el nuevo modelo de negocio de las zonas de venta digitales; es decir, se movían en formatos “clásicos”, y no entendían la cultura digital, vendiendo espacios digitales a bajo coste. Con esta política la publicidad digital fue infravalorada, y cuando los editores vieron que el futuro era la parte digital, las agencias anunciantes no estaban por la labor de aumentar los precios que pagaban inicialmente.

Por ejemplo, Double Click empezó a utilizar muchos portales, ofreciendo publicidad digital, pero dando al editor una comisión muy pequeña, solo repartía el 15%, esta forma de venta se trasladó a los grandes metabuscadores. Con esta filosofía, errónea desde el principio, agencias y Google, por ejemplo, se acostumbraron a “malpagar” a los editores, quedándose con la mayor parte del “pastel”.

Otro tema que ha perjudicado esta situación han sido las pujas a la baja; es decir, se han creado herramientas tecnológicas que definen los soportes donde se quiere poner la publicidad en las webs, y el anunciante, por subasta electrónica, entra donde más barato es, y le da igual el sitio donde aparezcan.

Este coste CPM es muy bajo y en una localización que no tiene que ver con lo que se anuncia. Es decir, la marca se gasta por ejemplo 1.000 euros y 150 euros van al editor y los restantes 850 euros van a parar a la agencia. Estas acciones las realiza, entre otras agencias, Havas Media, con contratos por escrito en la publicidad institucional, de enorme volumen de gasto, por ejemplo, de la Jefatura de Tráfico. Para hacerse una idea, la agencia se queda de un millón de euros 850.000 euros y ofrece a los medios 150.000 euros.

Esta política está asfixiando al pequeño y mediano editor. Las empresas estatales no tienen transparencia a la hora de mostrar el reparto real de su publicidad a los medios de comunicación, dado que no se sabe qué inversión se está dando a cada medio. La agencia no dice a quien ha pagado ni cuánto ha pagado, siendo este oscurantismo un problema para el editor.

En Cataluña, por ejemplo, hay una ley que paga a cada medio 3.000 euros al año por cada trabajador que tenga, y le paga un céntimo por cada visita que tenga el medio digital a cada editor, medido por OJD, este apoyo tiene sin duda cierto sesgo regional, al apoyar más a los medios que están en catalán, pero puede ser un camino extrapolable a los medios españoles, dado que los medios de comunicación cumplen una función pública al defender la libertad de expresión y ser un bien que debe ser defendido y apoyado, al igual que pasa con la cultura.

En definitiva, no deja de ser un apoyo a la democratización, pues los medios son garantes de que el ciudadano esté informado, tenga criterio y opinión y sin las noticias este ciudadano ve menoscabada su capacidad de libertad e información. El Estado no apoya de forma directa a los medios, en mi opinión, porque no cree en la información al ciudadano, no cree en ello. Los políticos de

toda la vida entienden que controlando la televisión ya tienen la propaganda necesaria, e incluso la radio. Creen que con la televisión lo controlan todo.

Por otra parte, en la parte impresa, de papel, los grandes y pequeños medios luchan mucho más el coste por cada página impresa, quizá imbuidos por la cultura de siempre y por formas de control y de facturación menos técnicas y más prosaicas, que les permiten defender precios razonables por los anuncios impresos que aparecen en las páginas de sus cabeceras. Digamos que el editor en papel se encuentra en su terreno de siempre, pero en digital el editor está asumiendo, y mucho, prácticas abusivas.

Otro problema es la oferta y demanda; según las estadísticas cada día en España nace un periódico digital. Con la crisis cuando se cierra o despiden profesionales de medios en crisis, algunos de ellos tienen un bagaje profesional importante y son emprendedores y se dedican a crear su propio medio, afectando al reparto ya de por sí limitado de un marco de anunciantes que ve mucha demanda para sus también cada vez más reducidos presupuestos. Esto incide, a su vez, en la venta a la baja de la publicidad, pues los medios luchan entre sí para obtener el anuncio reduciendo sus tarifas.

Por otra parte, los profesionales han rebajado sus sueldos, un profesional de diseño o ingeniería de hace veinte años tenía un sueldo muy alto, de entre 2.000 y 3.000 euros. Ahora, muchos de estos profesionales trabajan desde casa como freelance, reduciendo sus precios por solicitud de servicio y abaratando así mismo el coste el servicio requerido. Los programadores freelance, los diseñadores freelance e incluso los periodistas freelance, tienen menores costes que una empresa y esto crea un círculo vicioso de rebaja de costes por solicitud de encargos o productos.

7- *¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?*

Si, hemos creado muchos; hablamos de Mil21 y otros muchos productos editoriales, y también productos de I+D como Doopress, Doopaper, Dootablet, etc...Cuando el mercado ha requerido cambios tecnológicos, nos adaptamos a él, de hecho, nuestro mayor vivero de ideas es el propio cliente, que nos indica el camino a seguir para darle satisfacción y mantenerle fidelizado. El propio Editmaker crea una aplicación móvil en Google Play y App Store. También Google tiene mucho que ver, dado que debemos adaptarnos constantemente a sus requerimientos de posicionamiento orgánico en Internet.

Los medios de comunicación deben cumplir los protocolos de búsqueda y posicionamiento de Google, que es el monopolio de búsqueda actualmente en Internet. En resumen, Google y el editor, que es el que paga, son los que definen nuestro camino de investigación y desarrollo. Hay que tener en cuenta que el 15% del tráfico de nuestros clientes llega desde Google de forma orgánica. Por ello, los editores quieren centralizar su tráfico en las mismas url,s y eso provoca una convergencia de canales para focalizar el tráfico en una sola página adaptada a diversas plataformas.

8- *¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?*

La solidez y rentabilidad de Cibeles Group, como empresa de software de gestión de contenidos y editora, son pequeñas cuotas de muchos clientes. Actualmente tenemos más de 160 clientes que invierten mensualmente una cantidad variable para sostener la empresa. No vivimos de pocos y grandes clientes sino de muchos pequeños editores que pagan mensualidades para disponer de un servicio cercano, avanzado y rápido de creación y gestión de sus portales de contenido. Además, generamos nuevas líneas de negocio que apoyan esta base de facturación, como las comentadas anteriormente, y otras en desarrollo.

Lo que ofrece Cibeles Group es una muy buena atención al cliente, eliminando la obligatoriedad de tener un técnico permanentemente en la oficina, es decir, nosotros damos todo: servidores, mantenimiento, diseño, respuesta a las dudas, formación, gestor de contenidos... y esta oferta completa permite al editor sentirse sin cargas y libre para enfocarse en cuestiones editoriales y comerciales. Con gestores de contenido como Joomla, Wordpress o Drupal, el editor requiere un técnico contratado o externo que esté constantemente pendiente del medio digital, y si es un desarrollo personalizado más todavía.

Dootablet, por ejemplo, permite ver las noticias adaptadas a una tableta, estilo Marfeel, este desarrollo no ha tenido gran acogida porque el editor prefiere que en el portal se vea lo mismo en diferentes plataformas, pero eso no se sabe hasta que el cliente lo testea, comprueba la respuesta y nos da su opinión y resultados.

9- *En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?*

Indudablemente la respuesta humana en un mantenimiento es mejor que por chat o por correo electrónico. Nuestra empresa da un soporte directo y

personal que, caso de ser necesario, siempre ofrece una solución directa. Las dudas generadas por el cliente respondidas de forma directa son muy valoradas y siempre hemos tenido muy en cuenta que el factor humano en la relación directa con el cliente es importante.

10- *¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?*

En cuanto a nuestros nuevos desarrollos Doopress y Doopaper, posiblemente irán muriendo, dado que su vida útil se basa en una maqueta de las publicaciones impresas convertidas en otro soporte (PDF), que a veces se enriquece con enlaces y videos integrados. Sin embargo, estos desarrollos, siendo innovadores y atractivos, irán desapareciendo a medida que las publicaciones impresas dejen de maquetar y lanzar soporte impreso. Aun así, hoy en día tenemos decenas de clientes que realizan cabeceras impresas y a las que estos desarrollos les resultan útiles, pero como son dependientes del papel, posiblemente vaya reduciéndose cuando las editoriales vayan dejando de lanzar papel. Los intentos de crear maquetas convertidas a PDF de revistas o periódicos exclusivos, sin material impreso, han sido decepcionantes. Por lo que Doopress y Doopaper dependen de las cabeceras en papel, que cada vez son menos.

Los ingresos extras que tenemos son por publicidad o por la empresa Gestión de Cobros Cibeles, es decir por cobrar a los demás. Por ejemplo, un cliente realiza gran parte de los crucigramas que se publican en los diarios españoles, a este cliente le cobramos la factura que emite, otro cliente realiza generación de tráfico web, le cobramos la factura, la emitimos y se la pagamos y nos llevamos una comisión. En definitiva, nuestro negocio depende de varias divisiones que monetizan de diversas maneras: creación de portales digitales, mantenimiento y desarrollo de los portales, cobro de facturas, nuevos desarrollos, de los que ya hemos hablado, una agencia de publicidad programática y contenidos patrocinados etc...

Por la gestión de facturas cobramos una comisión del 7% a las empresas que no están ubicadas en España. Nosotros le pasamos por banco la factura que nos manda, por ejemplo, de Google, esta factura la pasamos a cobro por el banco y se la transferimos a él. Hay algunos de nuestros clientes que tienen factura electrónica y les realizamos también la gestión de cobro. Se trata de un servicio de valor añadido que genera gran facturación, incluso más que

algunos desarrollos muy innovadores que hemos realizado, como Doopress o Doopaper. Estos desarrollos son bonitos y cuentan con muchos clientes, pero facturan menos que la empresa de gestión de cobros que hemos desarrollado.

11- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Para nosotros es claro que el futuro es digital; nuestros desarrollos hace mucho que generan más que cualquier medio impreso que hemos creado, como Vive Torre. El sector editorial impreso está en quiebra o en vías de extinción. Todos los clientes que tenemos solo en papel están poniendo fecha de cierre o con grandes problemas. El producto impreso tiene muchos costes de producción, debido a la maquetación y la impresión, muchos costes de distribución (puntos de venta, franqueo concertado, paquetería) y, además, los anunciantes cuando se anuncian en ellos actualmente quieren pagar poco.

Por otra parte, más del 50% de los clientes que tenemos son nativos digitales. Por ejemplo, ahora mismo nos han encargado tres nuevos medios exclusivamente digitales –Oro Información, Autónomos Digitales y otro que no recuerdo - sin edición impresa.

12- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Es mejor trabajar con socios, porque te dan ideas, te ayudan y la terapia de grupo en sociedades siempre es positiva. Si tú eres el único administrador y no tienes que dar cuentas a nadie, al final puedes tomar decisiones erróneas; en cambio si tienes opiniones de socios estos se implican. Yo siempre he tenido socios, aunque algunos los perdí por la crisis de las “puntocom” en el 2000, dado que se asustaron por la crisis digital de aquella época, eran socios capitalistas, que valoraban más la cuestión económica que una perspectiva de desarrollo de negocio a largo plazo.

13- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

La facturación digital solo paga por las ip,s generadas en España, y los editores digitales ya saben que un 30% de sus visitas tienen ip,s extranjeras; digamos que es un “daño colateral” que asume el editor digital y cuenta con ello. Existen algunas agencias que incluyen estas ip,s desde origen, pero en esos países latinoamericanos la publicidad digital está peor pagada todavía que en España, con lo cual el ingreso de estas ip,s desde esos países es muy pequeño, casi residual. Si los editores quieren facturar estas ip,s también puede intentarlo por el adserver de google adsense, que discrimina estas ip,s

para países extranjeros, pero el porcentaje que se queda Google es un 85% y no es rentable para el editor digital.

14- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La venta directa siempre consigue mejores resultados con el trato humano. Es una venta laboriosa que requiere toma de contacto, seguimiento y cierre, pero siempre da mejores resultados que la venta On-line. Algunos de nuestros desarrollos para editores, como Doopress o Doopaper, tienen venta online, pero generan mejor resultado con la venta a puerta fría.

Por otra parte, las campañas de captación por correo electrónico dan a conocer los productos y servicios, pero el remate final de la venta lo debe realizar personal humano; la parte humana, el comercial clásico, es el que permite concluir la venta.

Otro factor importante es la “buena fama” conseguida con los años y el “boca a boca” entre editores. Este prestigio, adquirido tras mucho tiempo de servicio, da sus frutos cuando unos editores nos recomiendan a otros o preguntan por nosotros.

15- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

Mi opinión más sincera es que los productos editoriales digitales, tal y como los conocemos ahora, dejarán de existir. Sé que es una respuesta provocadora, pero pienso que el futuro de los desarrollos digitales tiene un trayecto corto. Las redes sociales es posible que fueren una desaparición progresiva de los medios digitales. Las redes sociales, como Twitter o Facebook, informan a los jóvenes y los medios cada vez están más arrinconados. Pienso que el periodismo que conocemos dejará de existir en su momento, quizá dentro de unas décadas o antes. Cada vez más la gente se informa solo por medios audiovisuales. Es posible que las redes sociales empiecen a generar el contenido y ese contenido será transmitido por ellas.

Sin duda es una opinión arriesgada, pero lo que veo es un futuro sin medios tradicionales. Las grandes empresas, por ejemplo, manipularon en EEUU la opinión hacia Hillary Clinton como candidata presidencial en las elecciones de 2016, pero ahí se demostró que los medios de siempre ya no marcan la pauta

o generan opinión real, pues ganó el candidato menos apoyado por ellos, Donald Trump.

La información que yo tengo, en el día a día de decenas a los editores a los que doy servicio con los desarrollos digitales de mi empresa, es que hace pocos años la gente solo leía titular y entradilla en las noticias, ahora casi no llega ni al titular. Los lectores hoy en día leen en España por las mañanas los titulares de los grandes medios y algunos pequeños medios y poco más. Y muchos de estos lectores se van directamente a YouTube o a las redes sociales. Creo que la televisión es el gran exponente del pasado y del futuro, dado que los sentidos que se utilizan son varios (oído, vista) y permiten hacer varias cosas a la vez. La radio y la televisión serán, posiblemente, los supervivientes futuros de esta transformación inesperada de los medios.

En cuanto a los medios digitales, y dadas las enormes comisiones que cobran las agencias y Google, sobreviven a duras penas actualmente, y en cuanto a los medios impresos, ahora perciben mucho menos dinero por publicidad que antes. Cuando yo era director de Crónica de Almería, de cada millón de pesetas de la época facturado en publicidad la agencia se llevaba 100.000 pesetas, ahora todo eso ha cambiado.

Con unos ingresos tan reducidos los grandes periódicos españoles están en pérdidas y en continua negociación con los bancos. No creo que el Estado ayude a sostener la prensa en España, aunque sea un bien público que genera opinión e información. Los profesionales estarán en estamentos de información como ministerios, direcciones de comunicación etc... No sé cuándo sucederá, pero creo que el futuro de la prensa digital, y por supuesto impresa, es incierto. Hace unos años ya desaparecieron casi todos los medios impresos gratuitos, como Metro, Qué! y 20 minutos, que fue comprado por el Heraldo de Aragón por más de 300 millones de euros y está en pérdidas y reduciendo cada día sus tiradas. El Heraldo va bien económicamente porque tiene medios audiovisuales y los periódicos provinciales solo van bien si las comunidades autónomas en las que están presentes les inyectan dinero vía publicidad institucional. Por ejemplo, en Cataluña todos los periódicos están subvencionados y allí se mantienen las cabeceras. Además, los anunciantes privados ingresan solo un pequeño porcentaje en el medio, y las agencias se quedan la mayor parte de la inversión.

16- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que Google debería pagar algo, no el canon obligado que pedía el Estado y que provocó en España el cierre de Google News, sino que cada editor pueda decidir si quiere cobrar un canon o no. El editor debe decidir si quiere que le indexen en Google o no. El Estado forzó a Google a pagar un canon que no quería pagar y, debido a ello, quito la referencia de indexación de noticias española.

Esta decisión provocó una pérdida de tráfico para los editores digitales españoles de más de un 25%. Esto no afectó tanto a los editores grandes porque están subvencionados por el Estado en cierta medida. España es el único país del mundo en el que Google ha cerrado su servicio de indexación de noticias y solo volverá cuando el Estado derogue esa ley. El Estado no ha entendido que, debido a la globalización, hay empresas como Google que están por encima de él en el mundo digital.

3.4.2 Entrevista a Borja Abad, C.T.O. de Cibeles Group L.L.C.¹⁶

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Está obligado. El editor antes tenía el monopolio de un medio que era el papel y era el distribuidor de ese medio, y ahora internet está en todos los lados y tiene que competir, y tiene que estar a la última de los estándares de Google y hacer una inversión constante de algo tan cambiante como es Internet. Es una carrera continua.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Antes las empresas informativas tenían un rédito por el trabajo que hacían. Ahora parece que no, que todas esas informaciones no se pueden ver sustentadas con los ingresos necesarios. Entonces tienen que tirar de la imaginación, de contratar a la gente con sueldos muy bajos o coger noticias de

¹⁶ Realizada 5/04/2017. Borja Abad lleva en la empresa desde 2007, hijo de Joaquín Abad, potenció el nacimiento de Digital Orión S.A. en Argentina cuando la empresa fue constituida. Innovador, joven y con muchas ideas, ayuda a su padre a crecer en nuevos desarrollos, soportes digitales editoriales y productos innovadores para las empresas informativas. En la actualidad es el Director de Desarrollos de Cibeles Group LLC.

otras fuentes, crear tráfico falso etc... parece que cualquier cosa vale para triunfar en internet. No te puedo decir una fórmula porque no se conoce.

Parece que a los que mejor les va es a los específicos de un sector concreto, por ejemplo, te puedo decir el caso de Mercaceid, que se dedican al aceite de oliva, Cameraman, de material audiovisual, Albeitar y Argos, portal veterinario y algunos otros. Estos portales y publicaciones tienen un público específico que le es fiel y tienen ciertos ingresos que los sostienen. La información generalista lo tiene muy complicado.

También el periodismo local tiene su espacio, con información de su barrio, de su ciudad, etc... quizá porque mantienen un contacto cercano con sus lectores con noticias que sólo ofrecen ellos. No me refiero sólo a producto impreso o digital; hoy en día es lo mismo, todo producto impreso tiene un soporte digital necesario y viceversa, si la cabecera se edita en papel.

Por ejemplo, el Diario de Cádiz está en internet, tiene su tirada diaria, está en las redes sociales, tiene aplicación móvil y todos los canales necesarios para comunicar en la actualidad. El papel les da un plus de credibilidad y confianza, que les permite tratar con los ayuntamientos y otras instituciones de forma más “seria”.

En definitiva, el periodismo especializado suele seguir requiriendo el papel impreso porque es menos volátil y permite a los anunciantes y lectores tener algo en las manos que no signifique el maremágnum de informaciones, en muchas ocasiones caóticas, que se producen en Internet. El producto tangible sigue generando más confianza.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La financiación es positiva siempre y cuando tengas en perspectiva un crecimiento, puede ser un salto inicial si se piensa que las cosas van a salir bien. Actualmente la financiación bancaria está muy lastrada por la crisis y es más difícil acceder a ella. Hoy en día hay más “apadrinamiento”, que se trata de relaciones políticas o empresariales que por sí solas sostienen a un medio; si se tratará de publicidad o lectores estos medios no saldrían adelante. Me refiero a empresas públicas o privadas que apoyan una idea o un medio por determinados intereses.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No solo nos lo hemos planteado, sino que lo hemos llevado a cabo. Nuestra empresa comenzó su andadura en España, pero años más tarde abrimos una

delegación en Argentina, ya que después del “corralito” el peso estaba muy barato y existía una coyuntura económica y de idioma, dado que no es lo mismo tener un equipo que habla castellano que un equipo indio, por ejemplo, que habla inglés.

También nos venía muy bien el tema del horario, porque como los cierres de las redacciones en España eran por la tarde-noche y allí es mediodía todavía, nos interesaba realizar trabajos que allí tienen horarios racionales y aquí es madrugada.

En la primera etapa nosotros contratamos personal allí para realizar volcado de contenidos impresos sobre la página web de los medios de comunicación a los que dábamos servicio, pero más adelante nos dimos cuenta de que estos “volcadores” de contenido no requerían gran cualificación y, ya que pagábamos un sueldo, al igual que realizar volcado de los contenidos sobre los portales de los medios de comunicación que implementábamos en España con Editmaker, podían realizar tareas de diseño, programación y desarrollo, diversificando los trabajos y tareas que se realizaban allí.

El volcado de contenidos es interesante porque aquí las redacciones cierran a las ocho de la tarde, sobre todo los diarios, excepto cuando se produce algún acontecimiento importante, como elecciones o partidos de fútbol, que se cerraba un poco más tarde, nunca más allá de las doce de la noche; a esa hora en España eran aproximadamente las seis de la tarde en Argentina, donde el cambio horario tiene un retraso respecto a España de cuatro a seis horas. Cuando aquí es invierno allí es verano. El caso es que, a las doce de la noche, cuando el medio de comunicación sube los PDF de la publicación impresa al servidor allí son las seis o las siete de la tarde y encontrar a gente en España que quiera trabajar de madrugada es más complicado. Estos horarios racionales son muy interesantes para la tarea de volcado, que no es otra cosa que pasar todo el diario impreso, sobre maqueta, al portal digital que desarrollamos con Editmaker. Gracias a este método el editor cuenta con todo el material y contenidos trasvasados a la página web por la mañana.

Sin embargo, todo ha cambiado tan rápido que para los editores su principal pilar no es el papel, sino que van publicando en Internet y ya no sólo publican en papel y esperan a ver su diario trasvasado al día siguiente en Internet, sino que todo fluye de forma inmediata y los medios ya tienen su propia estructura de volcado y sus periodistas ya son digitales y analógicos. Por ello nuestras tareas ahora son mucho más soporte, desarrollo, programación y diseño que la

tradicional tarea de “volcado” de contenidos que realizábamos. Ahora hay pocos medios que realizan esta tarea, entre ellos, de nuestros clientes, nos quedan tres o cuatro medios, por ejemplo, El Llobregat y Melilla Hoy, e incluso estos lo hacen para complementar la web, pero no como antes, que pasar la información de un día para otro era suficiente.

En ese momento, allá por 2005, todo eran ventajas, pero ahora que se ha ido Cristina Kichner y ha entrado Mauricio Macri, se han sacado todos los asuntos sucios que había detrás, y eso ha provocado que la inflación sea de un 40% anual; de hecho, casi todos mis compañeros que están trabajando allí, dado que allí concluí mi carrera de ingeniero informático, no ganan menos de mil euros al cambio.

Es decir, cuando fuimos, el salario básico oficial al cambio eran 250 euros, y ahora prácticamente se ha cuadruplicado, entonces ya no es tan competitivo con respecto a España, por lo que no interesa tener una delegación tan amplia en personal como la que teníamos.

Ahora podría ser Argentina interesante para captación de clientes, porque el papel sigue siendo muy fuerte, porque es un mercado muy virgen, hay muy pocas empresas que inviertan etc... pero no lo veo como una oportunidad de captación de personal. Es posible que las cosas cambien, pero ahora no tanto. En Argentina hemos pasado de tener 17 empleados allí a tener 5.

Pensamos que se puede externalizar muchas cosas, pero no el núcleo de la empresa. Hemos externalizado departamentos que, caso de haber problemas, no resten valor al núcleo del negocio, porque externalizar personal o servicios tiene mucho riesgo.

En el caso de Argentina se tomó mano de obra extranjera, no se internacionalizó para captar allí clientes, sino para servirnos de aquella ventaja competitiva basada en producción, desarrollo y volcado de contenidos, que no implicaban exportar la dirección o captación de clientes de la empresa. También realizábamos allí proyectos de innovación.

5- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

La verdad es que este aspecto somos una empresa poco ortodoxa, actualmente no invertimos en publicidad, no invertimos en redes sociales y no realizamos grandes promociones. De hecho, acabamos de renovar la página corporativa de la empresa porque siempre tenemos que dar una imagen de últimas tecnologías, siendo coherentes con lo que nos dedicamos, pero nuestra

prioridad son los clientes, dar un servicio muy rápido y casi todos los clientes que tenemos, excepto alguno que llega por el formulario de solicitud de información de la página web, lo hacen porque otro editor les ha hablado bien de nosotros.

El círculo de los editores es un círculo cerrado y se suelen asociar, realizan congresos y eventos para estar agrupados. En estas citas o reuniones se hablan unos a otros y, cuando surge el tema de renovar su portal digital o elegir proveedor hablan de nosotros entre ellos. Estas situaciones nos generan muchos clientes, dado que damos precios muy competitivos y un buen servicio. En el aspecto de publicidad somos una empresa poco convencional.

6- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (Internet, correo electrónico, campañas de publicidad), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

La publicidad digital, actualmente, esta “prostituida”, realmente la mayor parte del mercado lo acaparan Google y Facebook, y el resto son agencias que tienen grandes anunciantes detrás. Una web de un diario medio no puede pagar salarios, infraestructuras, alquileres, con esos ingresos. La publicidad programática para los medios pequeños y medianos no tiene casi valor, tendrían que tener muchos millones de visitas para obtener algún rédito razonable. Por ejemplo, un diario en Guadalajara que tiene 30.000 usuarios únicos al día es muchísimo, pero con este tipo de publicidad al mes no le va a suponer más de 300 euros ¿Qué hace un editor con 300 euros? De hecho, estos editores siguen viviendo del patrocinio, los acuerdos con los ayuntamientos y sus ingresos dependen mucho del color político, del cambio de gobiernos locales y muchas variables que no son la publicidad digital propiamente dicha.

Donde más dinero ganan es con acuerdos por pago fijo realizados por determinadas empresas, normalmente locales, a un precio que está muy por encima del pago que realiza Internet por CPC (Coste por Click sobre el banner) o CPM (Coste por millar de impresiones del banner). Estas formas de pago no diferencian el usuario de calidad del usuario general, hay muy poca segmentación, por ejemplo, Numismático Digital es un portal muy especializado y no podría jamás triunfar por volumen de visitas, sino por estrategias que pasan por el pago fijo mensual de anunciantes específicos de la línea editorial del contenido del portal digital.

7- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

El problema de la publicidad programática es que coges un código y lo insertas en tu web, pero todo está muy repartido y es una selva. Si un editor especializado o local intenta ir por ese camino es una selva que no genera rentabilidad. Los editores en este terreno están aislados y no unen sus visitas, las agencias se aprovechan de esto ofreciendo publicidad de grandes clientes, cuyo beneficio acaba en gran medida en manos de la agencia, y de forma residual en manos del editor. Se trata de un lobby de agencias que están sincronizadas en cuanto a la comisión que ofrecen al editor y nadie se queja.

La mayoría de las agencias de publicidad son gente que tiene contactos en grandes empresas o tiene una cartera de clientes importante, una red de contactos y básicamente contratan una oficina con buena imagen y se dedican a llevarse el dinero porque el editor no puede recurrir al anunciante de forma directa.

Por ejemplo, si Ford realiza una campaña, la agencia repartirá el gasto en decenas de medios y la campaña llegará a millones de personas y páginas, lo que Ford no sabe es que la agencia de publicidad se está llevando casi todo el presupuesto y a los editores le dan muy poco.

Otra cuestión que creo importante es que en la publicidad solo se valoran las cifras, y los más grandes, con un grupo de medios de elevadas audiencias y además con tráfico falso en Internet, que en España supera el 40% y solo suelen realizar los grandes medios, ridiculizan las visitas de otros medios.

Para que se entienda, pongo un ejemplo en comparación con la televisión. Cuando la empresa auditora estudia la cuota de televisión de pantalla, afirma por ejemplo que hay una serie de millones de espectadores en una hora y respecto a una serie de programas de televisión, esta suma de telespectadores coincide con el número de aparatos de televisión que existen en la actualidad. Sin embargo, si vemos las auditorias y las formas de medición de Internet, y sumamos el número de usuarios únicos y visitas de los medios cada día, se comprueba que para que estas cifras fueran reales los usuarios tendrían que estar navegando 24 horas al día. Esta gran diferencia y datos incoherentes es debida a que la auditoría de Internet, de forma precisa, es imposible, por lo que las cifras ofrecidas son una gran mentira y solo los grandes medios pueden ajustar sus audiencias e inflarlas con procedimientos que son “alegales” en la actualidad, discutibles y no se ajustan a la realidad.

8- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Hemos creado muchos productos de soportes emergentes que se van sumando a la oferta integral que realizamos a los editores. Lo último que hemos desarrollado es el AMP para las noticias de nuestros clientes (Accelerate Mobile Page) que adapta los contenidos a los estándares de Google. Esto evita que se vayan los editores con otro proveedor. Así mismo realizamos servicios a medida que tienen un coste individualizado.

9- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Los nuevos productos que hemos realizado como Doopresss, Doopaper o Dootablet, o las aplicaciones móviles integradas en el servicio de implantación de gestor de contenidos Editmaker, ayudan a potenciar nuestra propuesta base de portales digitales para editores en internet, pero no dan tanto dinero individualmente como en un “pack” de productos que incorporamos a la oferta de nuestro producto insignia, que es el gestor de contenidos Editmaker.

Digamos que nuestros nuevos productos son un valor añadido necesario para estar a la última en tecnología editorial y mejorar los canales de comunicación de los editores a los que damos servicio, más que productos independientes para los clientes.

10- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Si mañana llega un cliente que da mucha facturación estaremos encantados, pero no podemos entregarnos solo a un cliente. La empresa busca tener muchas “patas” sobre las que asentar los ingresos, y a ser posible de alta facturación. No obstante, la realidad es que tenemos muchos clientes que realizan pagos reducidos pero mensuales y son los que, actualmente, sostienen nuestros ingresos. Ahora estamos totalmente atados al sector editorial y tenemos planes para diversificarnos a otros sectores, dados los grandes problemas que arrastra el sector editorial desde hace ya muchos años.

11- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Hemos iniciado varias vías, pero ninguna ha llegado a superar a nuestros productos insignia, tuvimos un buen producto, como Doopress, que en su momento dio bastante dinero, pero ahora la gente ya no quiere pagar solo por descargarse un PDF, y no tenemos clientes nuevos en Doopress desde hace

más de un año. Actualmente Doopaper y Doopress están sincronizados sobre un solo panel de control, permitiendo que el PDF enriquecido se genere tanto en las aplicaciones móviles en forma de kiosco como en los PDF generados con Doopaper en las páginas web.

12- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Yo realmente no conozco en la actualidad productos impresos que den dinero. En todo caso los editores con productos impresos y digitales obtienen por ambas vías los ingresos necesarios para sobrevivir. Digamos que sus ingresos actualmente pueden estar en un cincuenta por ciento por cada formato. Sólo la mitad de nuestros clientes tienen publicación impresa y digital. Cibeles Group provee a los portales digitales de contenido y no participa del negocio de la maquetación o el diseño. Lo que está claro es que cada vez más clientes tienen publicidad digital.

13- ¿Tiene socios en su empresa?

Tenemos algunos socios minoritarios y un gran socio.

14- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Si tenemos una buena idea y una gran empresa quiere participar no vamos a decir que no, pero no pediremos dinero a otras empresas para invertir en algo que no va a funcionar. Es decir, los proyectos tradicionales que se llevan a un banco suelen tener un riesgo de inversión entre un cinco y un diez por ciento: unas hectáreas de terreno para construir, una plantación etc... Sin embargo, en el sector del software los riesgos de no obtener los resultados esperados superan el 70%, o sea, es muy complicado ese tema.

Jugársela con un socio en una inversión de software es complicado. Sí tienen sentido las alianzas y las ideas conjuntas, pero conseguir socios de capital son complicados, pues son socios de alto riesgo.

Por ejemplo, Dootablet ha sido un desarrollo en el que invertimos mucho tiempo y dinero y tuvo poco recorrido, y Doopress y Doopaper están dejando de solicitarse y desarrollarse. Dootablet era un sistema de adaptación a los formatos móviles de forma independiente, con sus propias transiciones sobre pantalla, pero el editor hoy en día lo quiere todo automatizado, y Dootablet requería cierto mantenimiento por parte del editor, al necesitar llenar espacios independientes de publicidad y otras cuestiones.

15- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Por supuesto, casi todas las agencias ya exigen al editor Ip,s españolas, e incluso algunas segmentación por Ip,s regionales. Claro que esto afecta al editor, al incluirse un error inherente a la localización de las Ip,s dado que los usuarios que están identificados, por ejemplo en Madrid, tienen un margen de error de un 20%. Todo esto afecta al editor a la hora de pagarle.

Las Ip,s son dinámicas y se asignan por rangos, es decir se sabe que determinado rango de Ip corresponde a un operador concreto, ya sea Telefónica, Orange, Vodafone... pero las Ip,s van cambiando, están las Ip,s móviles, mucha gente oculta su Ip a través de VPN para evitar ser localizado en los foros etc.... Todo esto es descontado al editor a la hora de pagarle. Hay una gran parte de lectores que no se están contabilizando por estos filtros, que suelen ir a la baja a la hora de pagar en función de auditar los lectores de un medio por parte de una agencia.

De hecho, no veo una solución clara a esta problemática, lo mejor sería que el medio pudiera negociar directamente con el anunciante. El problema es que ni los medios saben llegar al anunciante, ni los anunciantes pueden tratar con todos los medios. Entonces aparece la agencia de publicidad, que cumple el rol de vincularlos, pero es la que tiene los contactos y es la que se lleva la mayor parte del pastel.

16- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

En el trato con el cliente tiene que haber una respuesta humana, pero tiene que estar canalizada. Antes nuestros clientes se ponían directamente en contacto con los ingenieros, con los técnicos, con los diseñadores etc... y eso para el cliente era positivo, pero a nosotros nos creaba muchos problemas. Ahora tenemos un departamento de soporte gracias al cual canalizamos todas las peticiones y cualquier miembro del equipo puede acceder a los requerimientos del cliente. Ahora el contacto con el cliente no es personal pero sí humano, y esto mejora la atención al cliente al no depender de si el empleado está de vacaciones, ausente u otras variables.

Creo que es muy importante responder al cliente cuando te llama por teléfono o te manda un correo electrónico, pero siempre desde un punto de vista organizado y con jerarquías, para que todo fluya por los cauces normales de la empresa, que son el teléfono y el correo electrónico.

17- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La forma de venta On-line es inmediata, es rápida y es sencilla, pero nosotros necesitamos una venta humana. Sin duda estamos desaprovechando el canal de venta On-line. Por supuesto una venta humana, si abrimos delegaciones en otros países, es necesaria para explicar nuestros servicios, productos y mostrarlos, pero la venta On-line puede tener un crecimiento mucho mayor, si se dan las circunstancias adecuadas y el producto tiene éxito en Internet, dado que es una venta automatizada. El problema es que es complicado dar con un producto de software como los nuestros que dispare las ventas On-line, dado que requiere cierta formación y hay recursos que la venta On-line, por si sola, no puede ofrecer. En definitiva, pienso que la venta personal es fundamental para nuestro tipo de producto. Un editor que necesita poner su medio de comunicación en Internet o realizar un tránsito digital exitoso, quiere poner cara al servicio que contrata, no bastaría con un formulario y pagar por PayPal por nuestros servicios.

18- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

Pienso que todo va a converger hacia la página web e incluso que los futuros productos que surjan, que evidentemente ahora desconocemos, también convergerán hacia el entramado digital de Internet y sus páginas web. Pienso que tanto los sistemas operativos como las aplicaciones móviles y todo lo demás convergen hacia la página web y el editor tiene que estar en esa evolución continua a la que obligan muchas veces las grandes empresas tecnológicas. Yo veo la página web como el nexo de todo, como el idioma común a todos los dispositivos, los sistemas operativos etc... Una página web no es más que una página en blanco donde situar información; que esta página web puede evolucionar con sistemas de realidad virtual etc... sí, pero todo orbitando alrededor de la página web.

Por poner un ejemplo, Google dice ahora que todos los dominios que tengan "https" van a indexar mejor, esto significa que dentro de unos años será lo normal, pero ahora pocos editores tienen un dominio "https", esto implica que tendremos que realizar cambios de servidores, de programación en el CMS etc... Por ejemplo, el caso de El Boletín es un medio que ahora vamos a poner

en Internet con nuestro gestor de contenidos, pero proviene de un sistema antiguo basado en un gestor de contenidos de antigua generación. Este editor nunca podrá estar a la última si no es con una empresa proveedora de servicios que se dedique a tecnología, que le permita adaptar sus noticias a estándares AMP, o sus dominios al nuevo requerimiento de Google “https” o mil cosas necesarias que, siendo una mediana o pequeña editorial, no puedes abarcar. Yo si fuera editor no tendría informáticos, solo un buen proveedor de servicios digitales.

No obstante, nuestra empresa también genera medios de comunicación de contenidos, pero siempre bajo el paraguas de nuestros servicios de tecnología digital editorial. Digamos que somos como una imprenta que genera sus propias publicaciones, entendiendo como imprenta lo que es una consultora tecnológica y como publicaciones nuestros portales de contenido digital.

19- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabusador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que Google, como empresa digital líder y casi monopolística en varios continentes, debe hacer en este caso de una especie de “Robin Hood” que apoye a los editores. Esta condescendencia necesaria debe realizarse dado que los editores dan a ganar mucho dinero a Google y Google les devuelve poco. Entrar en el debate de cuanto se debería pagar no lo sé, pero Google debería estar del lado de los editores y apoyarles a nivel asociativo y con fórmulas que ayuden a los editores, pagando la publicidad mejor.

Pero claro también nos podemos hacer la pregunta de qué es un editor en Internet, porque hoy en día cualquiera puede ser editor en Internet. Esto es una pregunta compleja, pues diferenciar alguien que sube una receta de cocina, de alguien que realiza una investigación periodística de seis meses, para Google es difícil de distinguir.

Creo que Google debería realizar algún tipo de pago a los editores por indexar sus noticias, pero basándonos en una negociación positiva, haciendo entender a Google que el papel del editor es importante y necesario y debe ser apoyado. No por la fuerza, pues ya sabemos que cuando el Estado Español intentó aplicar algún tipo de canon a Google se marchó y aún no ha vuelto, sino con fórmulas que permitan al editor apoyarse en Google para obtener más beneficio por su publicidad.

CAPITULO 4: ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS

Cibeles Group L.L.C. es una consultora de servicios digitales editoriales que provee a medios de comunicación de todo el mundo de las herramientas necesarias para estar en el mercado virtual con la mayor calidad, fiabilidad y eficacia, ofreciendo un servicio integral de comunicaciones. Un abanico de opciones digitales para que el editor de medios, impresos y audiovisuales ofrezca a sus lectores portales avanzados en el mercado y genere nuevas líneas de negocio comerciales y publicitarias.

Radios, televisiones, periódicos, revistas y todo tipo de empresas e instituciones disfrutan de los servicios de una compañía líder en herramientas de edición en Internet para cualquier medio de comunicación, independientemente de su envergadura o dimensión; así como el servicio de asesoramiento, consultoría, diseño, cursos de publicidad On-Line, estructuras y las últimas tecnologías aplicadas a la Red de Redes.

Desde el registro del dominio hasta la implementación final del proyecto, Cibeles Group desarrolla portales, gestores de contenido y páginas Web con rapidez y seguridad. El equipo de desarrollo de I+D de Cibeles Group ha construido, a lo largo de más de quince años, un sistema de edición de portales para medios especializado en el sector editorial, que se compone de más de cien aplicaciones que interactúan en sus servidores para ofrecer la experiencia virtual más completa a la audiencia del futuro.

Los gestores de contenidos son sistemas creados para editar, gestionar y publicar contenido digital en distintos formatos sobre Internet. Esto permite administrar bajo un formato estandarizado la información, reduciendo el tamaño de las páginas para descarga y reduciendo el coste de gestión de un portal con respecto a una página estática, en la que cada cambio de diseño debe ser realizado en todas las páginas, de la misma forma que cada vez que se agrega contenido tiene que maquetarse una nueva página HTML y subirla al servidor.

EditMaker es el CMS (Content Management System) desarrollado por Cibeles Group que permite la inclusión de noticias, de forma intuitiva y sencilla, para todo tipo de profesionales, ya sea periodistas, comerciales, distribuidores, editores o directores de medios. Incorpora los mayores avances en funcionalidades automáticas, como la creación instantánea de newsletter, foros temáticos moderados, noticias comentadas, hemeroteca por fecha, mes, día y año con un potente buscador de artículos y reportajes, pasarelas de pago, sistema RSS, rotadores dinámicos de noticias

integrados, rotador de noticias en el portal corporativo, animación flash en las cabeceras, noticias con vídeos integrados, galerías de fotos y vídeos y decenas de espacios publicitarios para banners.

La cronología histórica del entorno de Cibeles Group L.L.C., como objeto de estudio desde su constitución, forma parte de una trayectoria de empresas que dieron lugar a esta empresa ubicada en Miami, que actualmente dirige a las demás empresas en Argentina y España y factura el grueso de ingresos del Grupo Cibeles en su conjunto.

Conocer e interpretar las distintas fases y evolución del Grupo Cibeles es parte esencial de la comprensión de Cibeles Group L.L.C. como empresa matriz de las diversas acciones empresariales y desarrollos producidos a partir de su nacimiento.

Cibeles Group L.L.C. es, en sí misma, la empresa que consolidó los desarrollos basados en soportes emergentes que surgieron a partir de su nacimiento y, a su vez, la empresa que ha consolidado los sistemas de trabajo globales del Grupo Cibeles, tanto como editor de medios digitales y agencia de publicidad digital, como empresa puntera en desarrollos digitales para los editores españoles.

Aun cuando el Grupo Cibeles no ha expandido la comercialización de sus productos digitales editoriales a otros países, sí se ha apoyado en la expansión de sus núcleos empresariales en Argentina y EEUU para abaratar costes, generar nuevas formas de facturación más beneficiosas para el grupo y, además, distribuir de forma innovadora formas de trabajo en las que la distancia no es un problema gracias a las nuevas tecnologías.

Así mismo, los fundadores de la empresa original, Hispano Digital S.L. fueron los artífices de toda la evolución empresarial hasta la actualidad. Las empresas se componen de las personas y leyes que las conforman, por ello, los fundadores son la esencia de su creación, crecimiento y consolidación. Conocer la trayectoria de los fundadores y las etapas profesionales de sus vidas es un elemento paralelo a las empresas del Grupo Cibeles; y entender sus motivaciones y las etapas que los llevaron a la creación de la empresa estudiada es una parte inherente del objeto de estudio de esta tesis.

Por ello, los diferentes capítulos que separan la observación y el análisis de Cibeles Group L.L.C y su entorno son elementos clave de un estudio pormenorizado de la trayectoria de la empresa y las empresas que orbitan a su alrededor. Cibeles Group L.L.C, como matriz, es un ente jurídico complejo. No tanto por la concepción jurídica de la empresa definida sino por las vertientes y empresas que fueron naciendo y

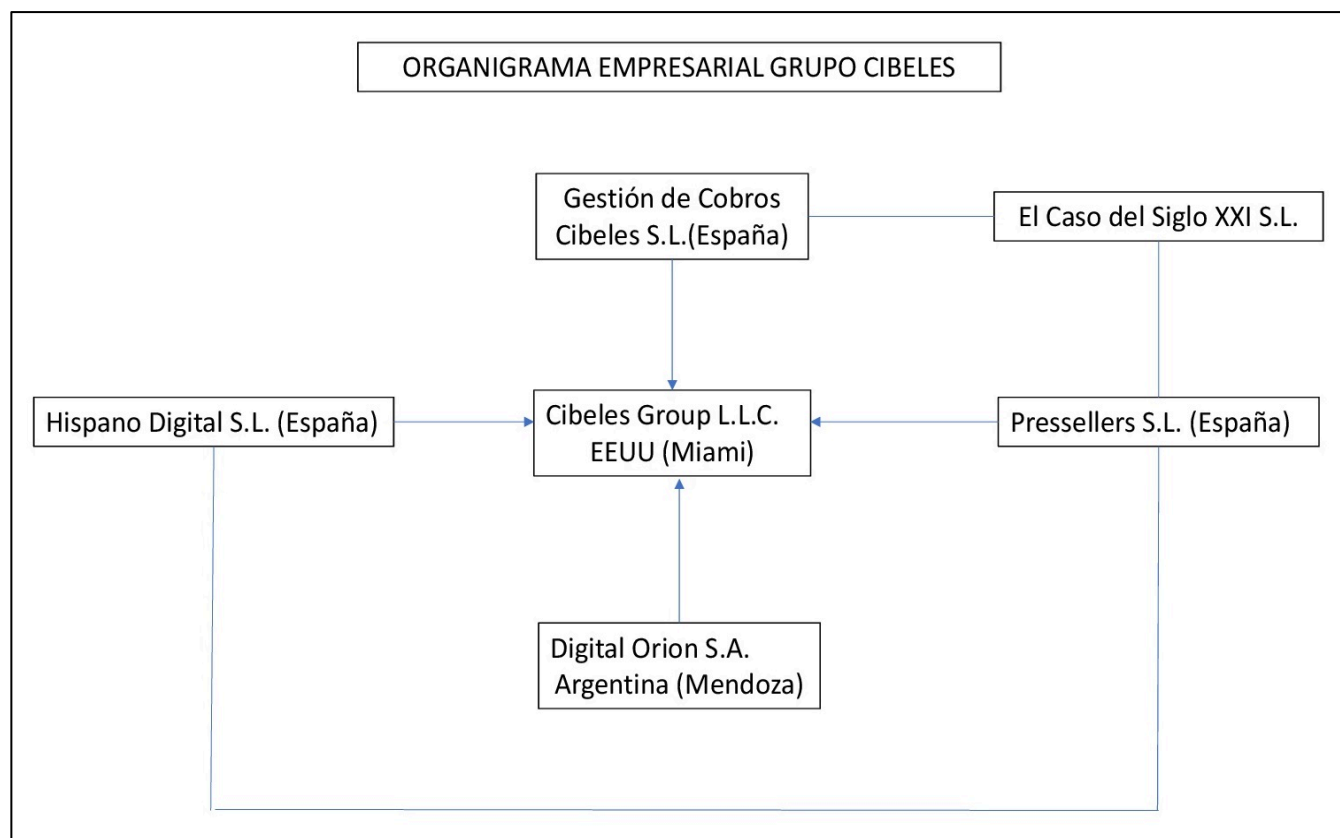
cerrando, o quedando sin actividad económica, a lo largo del tiempo desde el año 2.000 hasta nuestros días.

4.1 Estructura empresarial de la organización.

La estructura actual de Cibeles Group L.L.C. se compone de un conjunto de empresas con diferentes funciones. Algunas de estas empresas se encuentran en la actualidad sin actividad económica, otras realizan funciones que suplen funciones anteriores y otras trabajan de forma coordinada con la empresa matriz, con labores que se han ido añadiendo a lo largo de los años, o restando, en función de las necesidades empresariales y de los clientes.

- Gestión de Cobros Cibeles S.L., empresa creada en 2008, realiza la labor de gestión de facturas extranjeras y españolas, cobrando una comisión por cada gestión.
- El Caso del Siglo XXI S.L. fue una empresa creada en 2016 para la edición y lanzamiento de El Caso en Kiosco, una vez cerrado el medio impreso (en su número 7, debido a los malos resultados de venta y suscripción), realiza tareas de pago de nóminas y sueldos a una parte de la plantilla, sobre todo la relacionada con la edición de medios digitales editoriales propios cuyos contenidos y portales realiza el Grupo Cibeles.
- Presellers S.L. fue comprada en 2005 y, aunque tuvo una misión importante entre los años 2005 hasta 2010 en el pago de nóminas a los empleados en España, actualmente se encuentra sin actividad económica.
- Hispano Digital S.L., empresa fundada en el año 2000, se encuentra sin actividad económica, aunque fue la empresa original hasta el año 2007 de la creación, desarrollo, producción y explotación del gestor de contenidos Editmaker.
- Digital Orion S.A., fundada en 2007, es una empresa cuyos pagos se realizan desde España a los empleados. Actualmente su misión es fundamental para el desarrollo de productos digitales I+D, mantenimiento de los portales de los editores y atención al cliente en una franja horaria que, sumada a la atención en España, son más de 12 horas diarias.

Cuadro 11. Organigrama empresarial del Grupo Cibeles. Elaboración propia.



4.2 Procedimientos, productos y servicios: Editmaker

En la actualidad la prestación de servicios de Cibeles Group L.L.C. y el Grupo Cibeles (el conjunto de empresas, filiales y matriz), se extiende sobre los siguientes campos:

1. Consultoría: análisis de necesidades, estudio de las carencias del producto y presentación de la mejor propuesta a la medida del editor-cliente. Tanto para una publicación, como una acción de marketing global.
2. Gestor de contenidos EditMaker: El gestor de contenidos es una herramienta cómoda e intuitiva que permite editar publicaciones periódicas en distintas plataformas, aprovechando los recursos digitales de hoy en día. Ofrece una solución eficiente y acorde con las nuevas tecnologías. El mayor esfuerzo se dirige a la integración de nuevos desarrollos.
3. Generación de PDF,s gracias al sistema de automatización de datos FastPress, basado en desarrollos informáticos personalizados, miles de páginas de Guías y grandes volúmenes de información son maquettados en cuestión de minutos.
4. PDF,s de información bursátil, sistemas de información económica actualizada de forma automática en tiempo real por Web, pasatiempos y

páginas de valor añadido para publicaciones impresas (tiempo atmosférico, Sudokus, horóscopos, etc...)

5. Agencia de noticias de actualización constante por temáticas, de soporte digital.
6. Volcado de contenidos de publicaciones impresas en la Red, independientemente de su periodicidad, desde diarios, hasta mensuales.
7. Agencia de Comunicación: información corporativa de empresas, Sistema de Responsabilidad Social, maquetación y diseño de revistas, folletos, dípticos, trípticos, comunicados, boletines, comunicación interna y externa e institucional. etc...

4.2.1 Cibeles Group L.L.C: Pedagogía para los medios digitales

Dada la reciente necesidad que presentan muchos medios de expandir su negocio en el área de las nuevas tecnologías, Cibeles Group da también cobertura en este aspecto a empresas, clientes o simplemente particulares que necesiten recibir formación orientada. Para ello realiza tres jornadas de formación diferentes:

4.2.1.1 Publicidad y Medios en Internet

Especialmente dirigido a quienes se dedican a la venta de publicidad para la edición impresa de publicaciones; que se inician en la venta de publicidad para las ediciones digitales. Es un curso que ofrece las nociones básicas para ofertar publicidad en páginas web. La jornada se presenta con ejemplos claros, actuales y visuales. El seminario realiza una comparación efectiva y dinámica de la realidad impresa y digital de las publicaciones periódicas.

4.2.1.2 Posicionamiento, Usabilidad y Accesibilidad

Dirigido a directivos, ejecutivos, editores, diseñadores gráficos y todas aquellas personas que provengan de un entorno ajeno a internet, pero con ansias de introducirse al mundo digital. Es un curso sobre la importancia que tiene la estructura de la información, tanto para la presencia en internet como para la accesibilidad de los contenidos. Asimismo, se abordan en mayor profundidad los aspectos básicos del funcionamiento de los buscadores y el posicionamiento en ellos. En líneas generales, se tratan los pilares elementales de la usabilidad en internet para cualquier tipo de publicación.

4.2.1.3 C.M.S. para Editores

Este curso está dirigido a editores y redactores que trabajan en su publicación digital y que vayan a manejar el editor Editmaker, insertando noticias, publicidad, encuestas, foros, blogs, publicando distintas ediciones, etc. Se trata de una jornada intensiva para facilitar el manejo del editor, centrada exclusivamente en mostrar con detenimiento cada apartado de este: menús, opciones, funcionalidades adicionales, etc.

4.2.2 Procedimientos de implantación de Editmaker

EditMaker es un gestor de contenidos desarrollado por Cibeles Group L.L.C para la edición On-line y presencia multiplataforma de los medios informativos en Internet. Con EditMaker la web de una empresa está actualizada minuto a minuto con las noticias multimedia que el editor quiere transmitir y comunicar.

El gestor de contenidos EditMaker es dinámico y simple y permite que la información sea generada con rapidez y fiabilidad en la Red. Su práctico uso, al ser un programa informático pensado para periodistas, ayuda a que las noticias fluyan en paralelo a la actualidad, al ritmo que impone la información.

EditMaker está dirigido a cualquier empresa que busque la máxima funcionalidad y las aplicaciones más intuitivas. Con EditMaker las publicaciones en papel o en cualquier otro soporte pueden estar en la red y actualizadas al instante. Además, Cibeles Group L.L.C. oferta el servicio de volcado de noticias, es decir, la presencia de la edición papel del medio en la web. Así mismo, Cibeles Group L.L.C. también ofrece la posibilidad de actualizar los medios de los editores las 24 horas.

EditMaker no sólo actualiza el contenido clásico, usando avanzados programas en contenidos digitales. La herramienta permite integrar vídeos en noticias, galerías de vídeos y genera streaming de videos y audios, aunando toda la interactividad de las tecnologías actuales. EditMaker ofrece servicios como foros, encuestas, anuncios, hemeroteca, compartir los contenidos en redes sociales, búsquedas y otras muchas aplicaciones predefinidas como clima, horóscopo, diccionario, loterías y toda clase de utilidades, ofreciendo al lector en Internet un valor añadido en los medios digitales.

Con este servicio, también se incluyen listas de correo que generan boletines o newsletters automatizadas, para que la publicación pueda llegar a más gente. Cibeles Group L.L.C. con su servicio de asistencia inmediata, permite que cualquier duda o incidencia respecto al funcionamiento del gestor o del proyecto sea resuelta a corto

plazo. Cibeles Group L.L.C. desarrolla web-sites modernas y dinámicas, donde se aplican las últimas tecnologías tanto en el diseño como en el soporte de imágenes, fotos, videos y sonido.

La empresa adapta el diseño a las características específicas de la actividad o sector, con creación tanto de imágenes, logos, como de tipografía de fácil lectura desde cualquier dispositivo móvil o soporte físico de última generación. Cibeles Group crea un entramado editorial de nivel profesional entre el formato impreso y el digital. Así mismo, desarrolla labores de consultoría, formación, comunicación externa e interna, agencias informativas, generación de noticias actualizadas, predefinidos para publicaciones impresas y otros muchos servicios.

El proceso operativo comprende las tareas de implantación de portales de medios de comunicación generados a partir del gestor de contenidos Editmaker. Estos procesos incluyen unos estándares y protocolos de actuación comunes, que han permitido a Cibeles Group L.L.C dar servicio a cientos de editores y situar cientos de medios de comunicación en Internet en los últimos lustros.

Los procedimientos han demostrado una manera efectiva y funcional de realizar portales de comunicación digitales en un tiempo reducido y con calidad editorial profesional.

4.2.3 Protocolos de proyectos editoriales digitales

Estos protocolos de implantación fueron desarrollando a medida que el número de clientes (Editores) aumentaba, y los directores comerciales, de desarrollo y de operaciones de la empresa (Grupo Cibeles) comenzaron a requerir unas pautas comunes de actuación para cubrir una demanda creciente a lo largo de los años.

Los protocolos fueron útiles sobre todo en el periodo de “bonanza” económica en el sector editorial (2000-2007), antes de la crisis económica mundial. Gracias a estos protocolos, la implantación de medios de comunicación con el gestor de contenidos Editmaker aumentó su velocidad de implantación de proyectos en etapas de alta demanda.

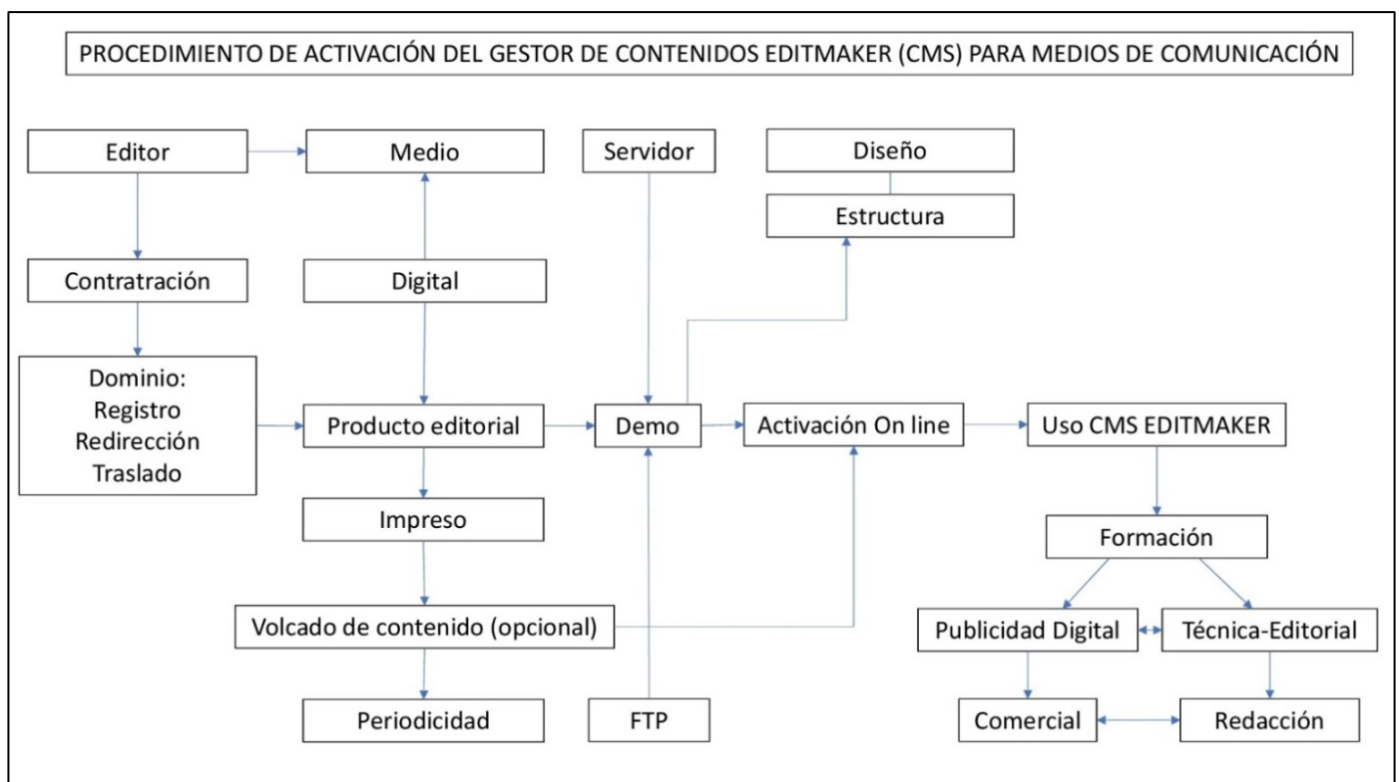
Estos pasos permiten el desarrollo y la implementación de varios medios informativos digitales (distintos clientes o un solo cliente que sitúa todo su grupo editorial en Internet, compuesto por varias cabeceras) sobre páginas web al mismo tiempo.

Los protocolos son los siguientes.

1. Logos e imágenes necesarias para el prediseño.
2. Generación del diseño, estructura, creatividad y páginas Webs basadas en los requerimientos del cliente.

3. Volcado de hemeroteca anterior (si es requerido)
4. Generación de FTP personalizado
5. Activación de cuentas de correo electrónico.
6. Cursos de formación en el uso del Gestor de Contenidos y Publicidad On-Line (tiempo de duración: 1 día, de 6 a 8 horas), en las instalaciones de la empresa editorial o en la sede de Cibeles Group L.L.C. en España (Madrid).
7. Redirección, creación o migración del dominio y puesta en marcha del medio digital.

Cuadro 12. Procedimientos de activación del CMS Editmaker. Elaboración propia.



Los Servicios Integrales para el cliente editorial que ofrece Cibeles Group L.L.C. incluyen las siguientes características:

1. Alta y renovaciones de todos los dominios del cliente.
2. Alojamiento en servidores propios de las web-sites, utilizando EditMaker.
3. Desarrollo permanente de EditMaker adaptándolo a las tendencias que van surgiendo en el mundo web.
4. Diseño del medio de comunicación digital y rediseño continuo.
5. Diseño de las páginas corporativas.
6. Volcado periódico de la edición impresa.
7. Envío masivo diario a suscriptores de la portada.

8. Envío masivo de las newsletters corporativas.
9. Actualización los fines de semana y festivos de portales con noticias de agencia.
10. Actualización durante los periodos vacacionales.
11. Actualización constante durante todo el día de las noticias de última hora.
12. Actualización extraordinaria ante eventos de relevancia.
13. Mantenimiento de la hemeroteca.
14. Servicio FTP para tráfico interno.
15. Soporte técnico telefónico permanente.
16. Cursos a los comerciales de la edición impresa para su adaptación a la versión digital.

4.3 Investigación y desarrollo de nuevos productos.

A partir del año 2011 en España se persigue los objetivos descritos en los proyectos de desarrollo experimental definidos en el anexo VI de la Orden ITC/3227/2011 por la que se establecen las bases reguladoras, dentro del subprograma Avanza Competitividad (I+D+I), en el marco de la Estrategia del Plan Avanza 2 del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011 y dentro de la Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza 2, aprobada por el Acuerdo de Ministros de 16 de julio de 2010. Así mismo, los nuevos proyectos digitales se encuadraban en el ámbito material de diferentes convocatorias para realizar proyectos de comunicaciones, por ejemplo:

- 1- Sistemas y dispositivos. Sistemas y Plataformas basados en nuevos modelos de negocio de distribución de contenidos y servicios.
- 2- Soluciones TIC para empresas. Soluciones TIC adaptadas a las necesidades de distintos sectores empresariales que favorezcan un incremento en la competitividad de las empresas y en la cadena de valor.

Los proyectos que se emprendieron se incluyeron dentro de las líneas principales que contemplaba la Agenda Digital Europea:

- a) Competitividad de la PYME.
- b) Smart Cities y la administración Pública.
- c) Contenidos y servicios interoperables y sin fronteras.
- d) Servicios en un entorno de movilidad.

Los objetivos socioeconómicos que se perseguían y entraban en consonancia con los desarrollos emprendidos por Cibeles Group L.L.C en aquellos años 2007 al 2013 eran los siguientes:

-Accesibilidad y dinamización para la PYME en cuanto a la monetización de internet móvil: Las plataformas deben permitir que las PYMES del sector editorial y demás entidades que participen en ella, puedan ejercitar el rol de editoras, y anunciantes para llegar a sus clientes de forma más eficiente. Las herramientas existentes en aquella época estaban concebidas para empresas internacionales, fuertes grupos editoriales y audiencias muy generales.

En esta coyuntura, lo que pretendieron los desarrollos emprendidos por Cibeles Group L.L.C. era dotar de una solución que permitiera a PYMES del sector editorial, universidades, periódicos pequeños, colegios, concejos generales, entidades, organismos de investigación, entre otros, ofrecer sus contenidos en formato digital.

-Mejora de las infraestructuras de desarrollo de negocio: Las plataformas desarrolladas en este periodo (2007-2013) ofrecieron soluciones de gestión de contenidos en internet móvil. La demanda de este tipo de contenidos estaba generando una audiencia que las PYMES del sector editorial debían considerar para desarrollar la comercialización y la venta de sus productos y servicios:

- 35% de penetración de Smartphone en España (Nielsen, 2011)
- 2 de cada 5 usuarios acceden a internet desde su móvil (CMT, 2011)
- En 2014, más del 40% de los consumidores tendrán acceso a la web a través del móvil (Accenture, 2011).

Estas son sólo algunas cifras que reflejan la audiencia que este tipo de espacios (sites móviles y aplicaciones) estaban generando. Surgió pues la necesidad de infraestructura que habilitara los procesos de monetización de ese negocio y desarrollara herramientas (como las desarrolladas por Cibeles Group L.L.C.) que permitieran el acceso a las oportunidades de negocio que las TICs ofrecían al mayor número de empresas posibles.

Las plataformas permitieron a PYMES del sector editorial ofrecer sus contenidos digitales al público en general y los objetivos socioeconómicos de Cibeles Group L.L.C. con estas inversiones en I+D+i digital editorial fueron los siguientes:

- Aumentar, expandir y desarrollar el departamento de programación y desarrollo de Cibeles Group L.L.C., para reforzar sus actividades de I+D+i, así como para promover nuevas contrataciones, de personal titulado universitario y/o superior.

- Apostar por el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados por parte de las PYMES del sector editorial.
- Aplicar la innovación en la sociedad y el tejido empresarial editorial, ya que los proyectos supusieron incorporar las tecnologías de la información a la empresa, fundamentalmente a las PYMES del sector editorial y demás entidades, así como aseguraron la confianza en las aplicaciones, servicios y contenidos móviles.
- En lo que respecta al impacto territorial, las soluciones desarrolladas tuvieron como objetivo cubrir un ámbito de aplicación nacional, satisfaciendo las necesidades de distintas provincias de España, con especial énfasis en las comunidades autónomas donde las barreras y dificultades descritas tenían mayor repercusión: Extremadura, Galicia, Andalucía, Murcia, Asturias, Canarias, etc. La ventaja de la solución es que las plataformas permitieran la generación de contenidos a las PYMES del sector editorial de toda España.

De hecho, la expansión de los productos desarrollados, junto al gestor Editmaker, se realizó en esta época en varios puntos de España, con múltiples viajes comerciales, cursos de formación digital a redactores, ejecutivos y comerciales editoriales y activación de portales de medios de comunicación digital que incorporaban, a su vez, los nuevos productos desarrollados (Doo paper, Doo press, Doo tablet...).

Los proyectos de desarrollo de canales digitales para editores generados por Cibeles Group L.L.C supusieron, en definitiva, que la PYMES del sector editorial y demás entidades contaran con nuevos canales de comunicación y/o venta de contenidos de forma ágil y rápida, siempre a través de la plataforma web, tiendas de aplicaciones móviles y el mercado de tabletas digitales y Smartphones para lectores de alta movilidad.

4.4 Expansión de clientes.

La liberación del mercado, el aumento de la competencia y el poder de Internet han hecho posible que el consumidor adquiriera gran protagonismo. Los consumidores se convierten, en este caso, en una parte activa de la comunicación comercial, seleccionando e ignorando los mensajes que no les interesan, en definitiva, han pasado a ser vendedores y generadores de contenido.

El efecto “boca oreja” fue definido formalmente como la “comunicación oral de persona a persona, entre un emisor que no se encuentra vinculado con la comercialización de un producto, servicio o marca y un receptor al que le interesa saber sobre dicho producto, servicio o marca” (Arndt, 1967).

Desde la década de 1960, diversos investigadores han demostrado que el intercambio informal entre personas ajenas a la empresa (familiares, amigos, conocidos o expertos) no solo influye en las intenciones de los consumidores y en su comportamiento de compra, sino también en la formación de expectativas, en las actitudes previas al uso e incluso en las percepciones posteriores al uso del producto o servicio.

La información derivada de fuentes no comerciales tiende a ser más influyente en la formación de la opinión pública del consumidor que las fuentes comerciales (Aguilar, Hernanz y Gutiérrez, 2014).

Dicho esto, Cibeles Group L.L.C. es una empresa peculiar en su promoción corporativa. Según sus directivos su gasto en publicidad es mínimo, y las formas de obtención de clientes por parte de la empresa se dividen en unos canales claramente delimitados:

- A) El comercial clásico con su búsqueda, seguimiento y captación de clientes.
- B) El “boca a boca” entre editores ya clientes, que cuentan su buena experiencia de servicio a otros editores. Este aspecto es potenciado por su pertenencia a asociaciones de editores como la A.E.E.P.P. (Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas) y sus actividades como editor.
- C) Un buen posicionamiento SEO (búsqueda orgánica por términos en los metabuscadores) de las páginas corporativas y de sus productos digitales editoriales.

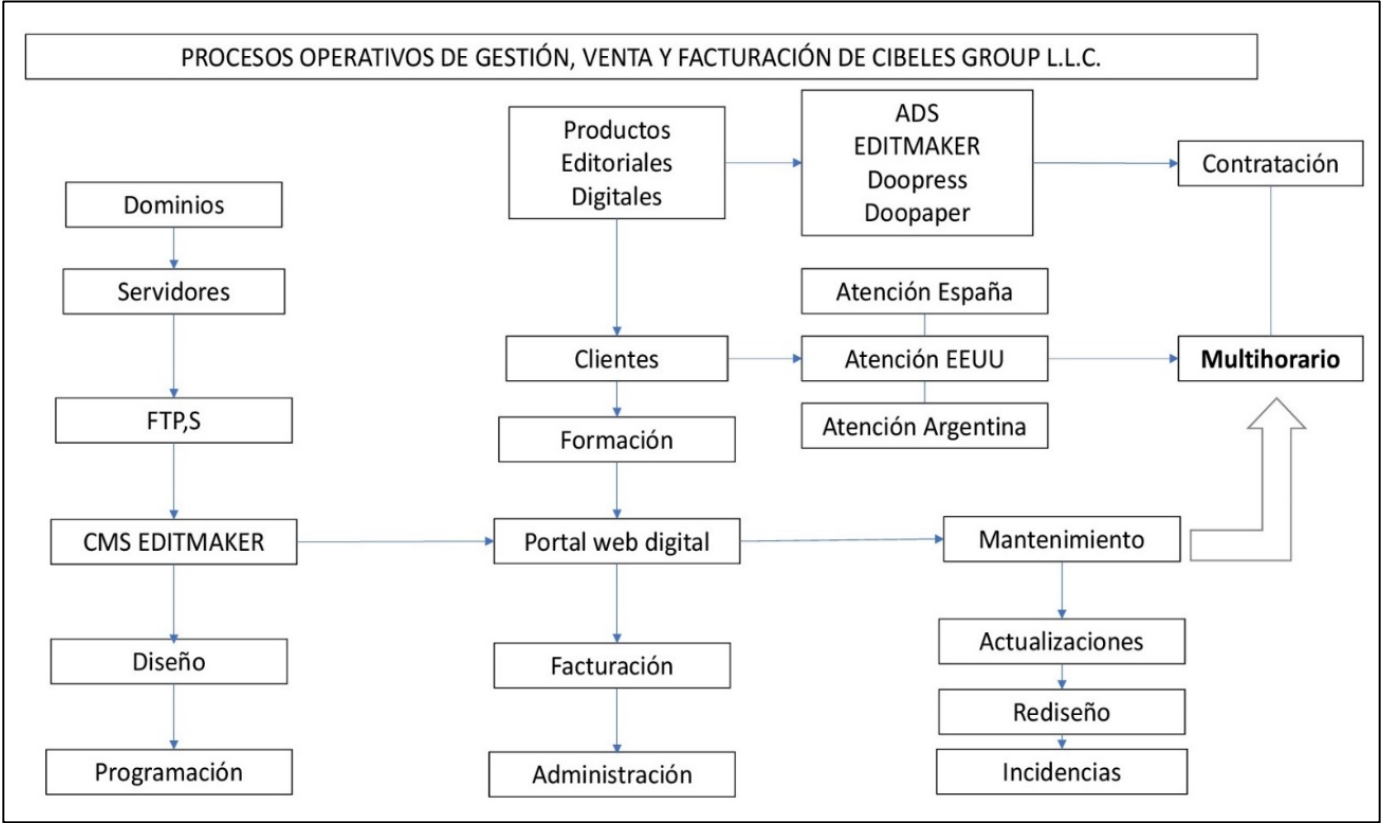
Los abandonos o pérdidas de algunos clientes editoriales de los servicios del Grupo Cibeles se producen cada cierto tiempo. Las razones por las que un editor abandona los servicios de Cibeles Group L.L.C. son varias, y se pueden resumir en tres motivos por los que los editores a veces dejan de recibir estos servicios:

1. Cambio del editor a un proveedor de la competencia (con sistemas de gestión de contenidos -CMS- similares).
2. Desarrollos personalizados por la propia editorial, basados en editores de contenidos gratuitos como Wordpress, Drupal o Joomla.
3. Cierre de la empresa periodística.

No obstante, en un mercado convulso, volátil y desencajado como es el mercado digital editorial actual, los clientes de las empresas de tecnología editorial vienen y van pasando por diferentes proveedores hasta que alcanzan el equilibrio de producción y logística que requieren en sus empresas editoriales.

La pérdida de clientes es una máxima inevitable de cualquier empresa, aun cuando Cibeles Group L.L.C. consigue una gran fidelización de estos.

Cuadro 13. Procesos operativos de gestión, venta y facturación en el Grupo Cibeles.
Elaboración propia.



La promoción se realiza en un sector, el editorial, que es reducido en número de editores y cabeceras a nivel nacional. Los editores se suelen reunir en congresos y eventos e intercambian opiniones y valoraciones sobre los diferentes proveedores que utilizan, ya sea imprentas, distribuidoras, personal –periodistas, diseñadores y comerciales- y proveedores de servicios digitales. Es en este punto en el que Cibeles Group L.L.C. ha obtenido una alta valoración tanto por sus productos digitales como por sus bajos costes, sin inversión de lanzamiento, que permiten a los editores embarcarse en la renovación de sus canales digitales sin grandes gastos iniciales.

En cuanto a la expansión de clientes, que se reduce actualmente a España, dado que el núcleo decisorio se encuentra en Madrid y las filiales realizan labores de desarrollo y producción, así como I+D de nuevos productos, se ha producido en forma de goteo mensual o semanal en función de la etapa temporal de la empresa, que ha padecido, como otras muchas, las dos grandes crisis económicas de los últimos 20 años: La de

las .COM a finales del siglo XX y la gran crisis económica que empezó a afectar a España a partir de 2007.

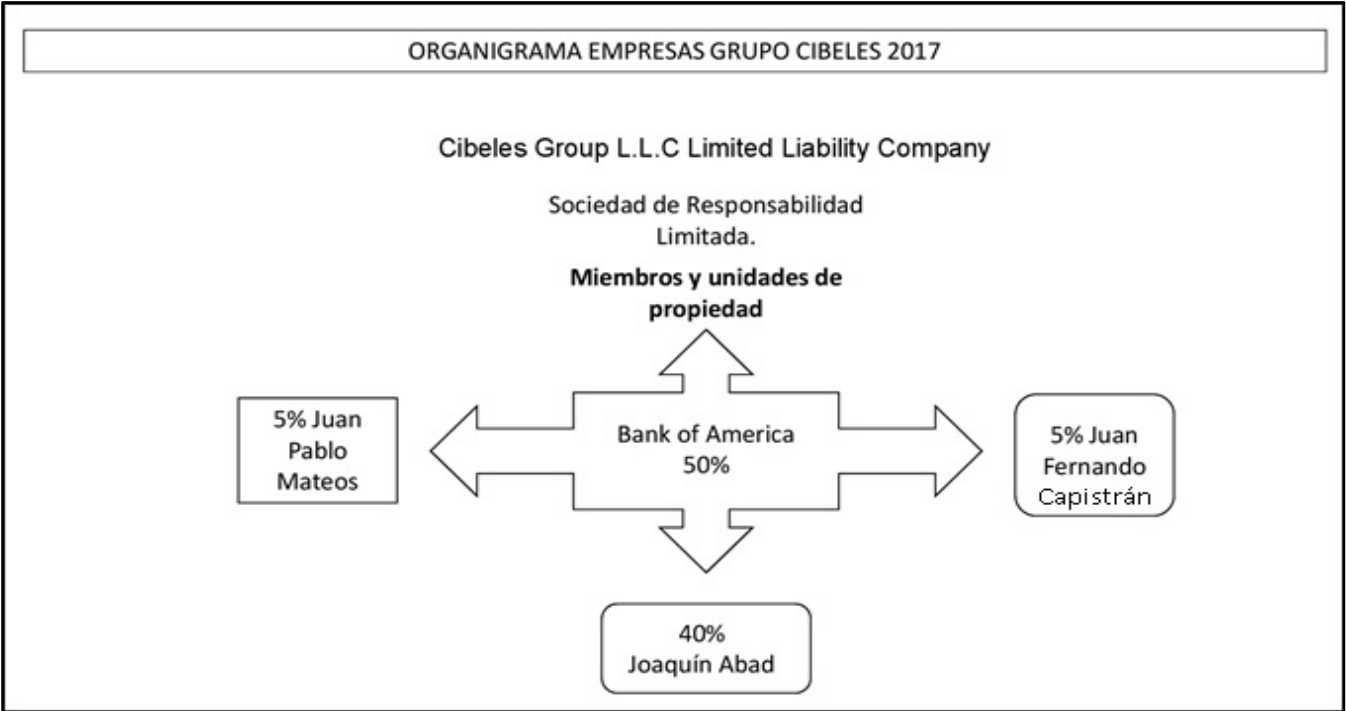
4.5 Capital suscrito y desembolsado y situación empresarial.

El capital suscrito y desembolsado para la creación de Hispano Digital en el año 1.999 fue de tres millones de pesetas. Cuando los socios se van, cada uno había puesto un millón de pesetas, no piden nada a Joaquín Abad por su parte. Para la creación de Editmaker en el año 1.999, Abad invierte veinticinco millones de las antiguas pesetas, que obtuvo de la venta de la rotativa de la que fue director y propietario, La Crónica de Almería. Al cambio, veinticinco millones de pesetas de aquella época pueden corresponder hoy en día a unos 250.000 euros de la actualidad.

La amortización del capital y la masa crítica necesaria para conseguir beneficios se alcanzó en 2003. A partir de ahí la empresa ha sostenido un crecimiento que ha visto reducir sus ingresos en los años de crisis, pero manteniendo la rentabilidad.

Los siguientes cuadros definen la situación empresarial en 2017 de las diferentes empresas que configuran el entramado del comúnmente llamado Grupo Cibeles. Cada reparto accionarial implica, en ocasiones, un reparto de dividendos anuales, como es el caso de Cibeles Group L.L.C., que cada año reparte a Bank of América la parte proporcional de los ingresos generados en cada ejercicio.

Cuadro 14. Reparto de participaciones de Cibeles Group L.L.C. (2017). Elaboración propia.

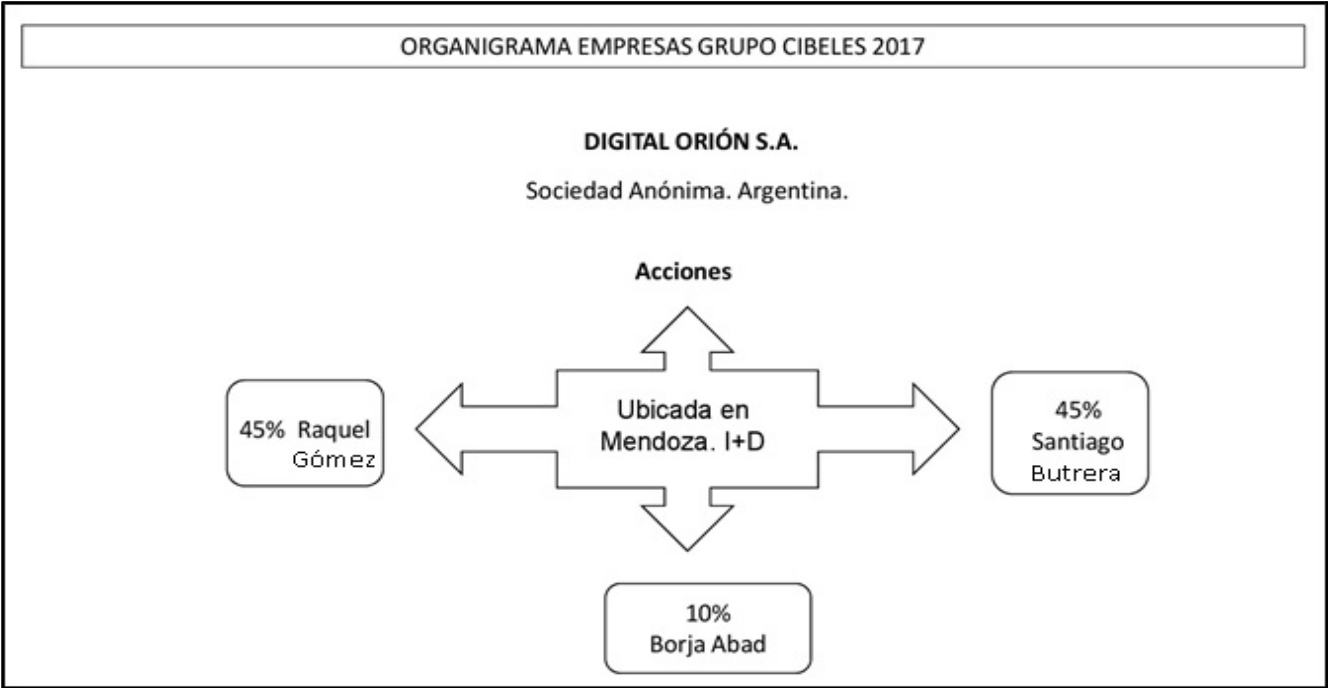


Como se puede observar, varias sociedades del entramado tienen acciones o participaciones de otras sociedades y el tipo de accionista es, en ocasiones jurídico y en otras ocasiones individual, en función del tipo de sociedad.

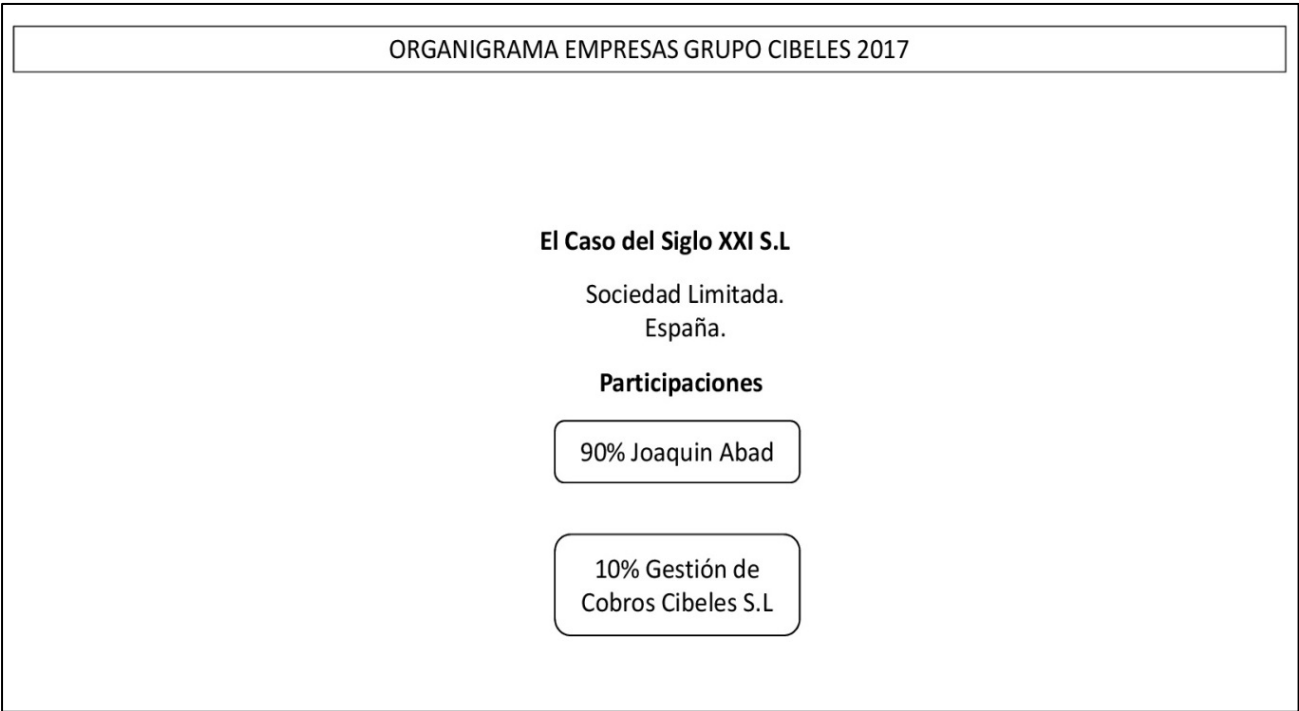
Cibeles Group L.L.C. Cuenta con participaciones del Bank of América, en un 50%, un 5% de Juan Pablo Mateos, un 5% de Juan Fernando Capistrán y un 40% de Joaquín Abad.

Durante la cronología histórica del Grupo Cibeles, cada empresa ha desempeñado unas funciones a lo largo de su trayectoria, estando algunas sin actividad en este momento y otras adquiriendo nuevas funciones, en función de los proyectos acometidos a lo largo de su existencia.

Cuadro 15. Reparto de acciones de la empresa Digital Orión S.A. (2017). Elaboración propia.



Cuadro 16. Reparto de acciones de la empresa El Caso del Siglo XXI S.L. (2017). Elaboración propia.



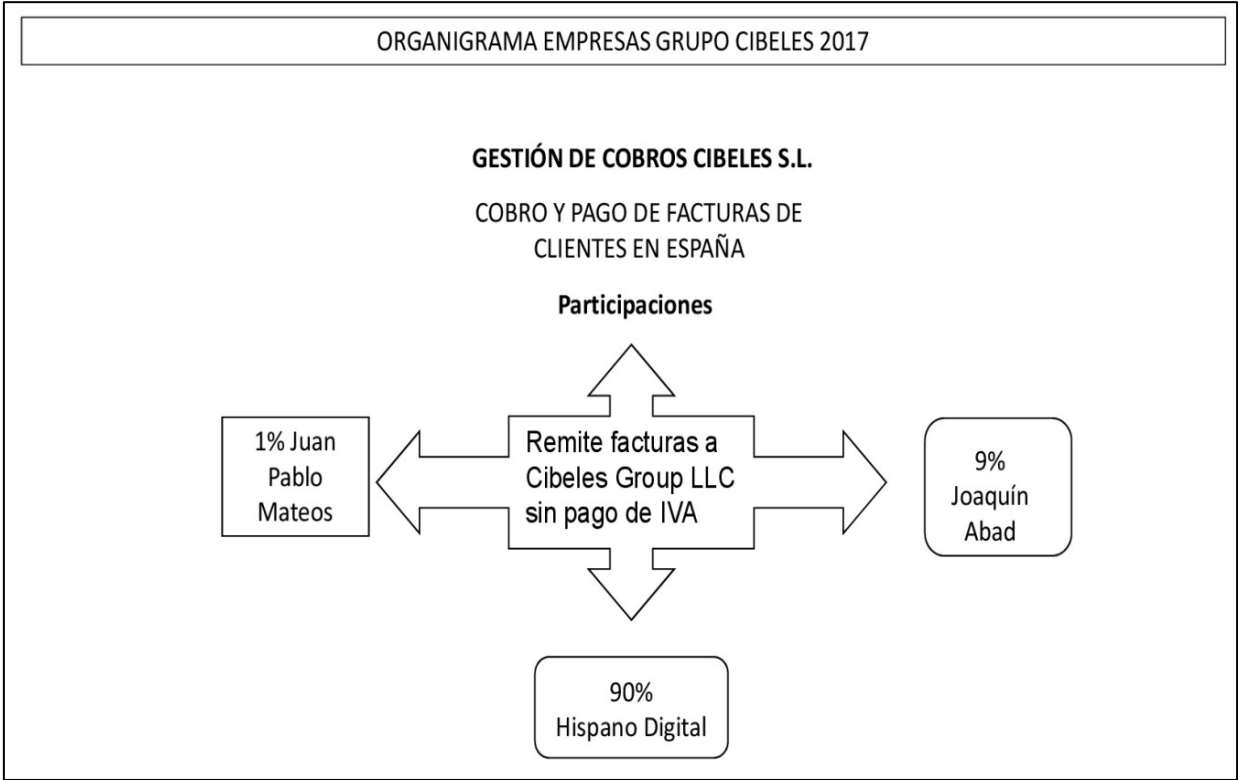
Cuadro 17. Reparto de participaciones de la empresa Hispano Digital S.L. (2017).
Elaboración propia.



Cuadro 18. Reparto de participaciones de la empresa Pressellers S.L. (2017).
Elaboración propia.



Cuadro 19. Reparto de participaciones de la empresa Gestión de Cobros Cibeles S.L. (2017). Elaboración propia.



CAPITULO 5: ESTRATEGIAS, CRONOLOGÍA Y MOMENTOS CLAVE

La actividad del Grupo Cibeles tiene una evolución paralela a las necesidades de los editores. Este capítulo incide en los momentos clave y la profundización en la estrategia digital, con complementos al gestor de contenidos Editmaker.

Para hacerse una idea de la evolución de Cibeles Group L.L.C. Se pueden distinguir dos etapas:

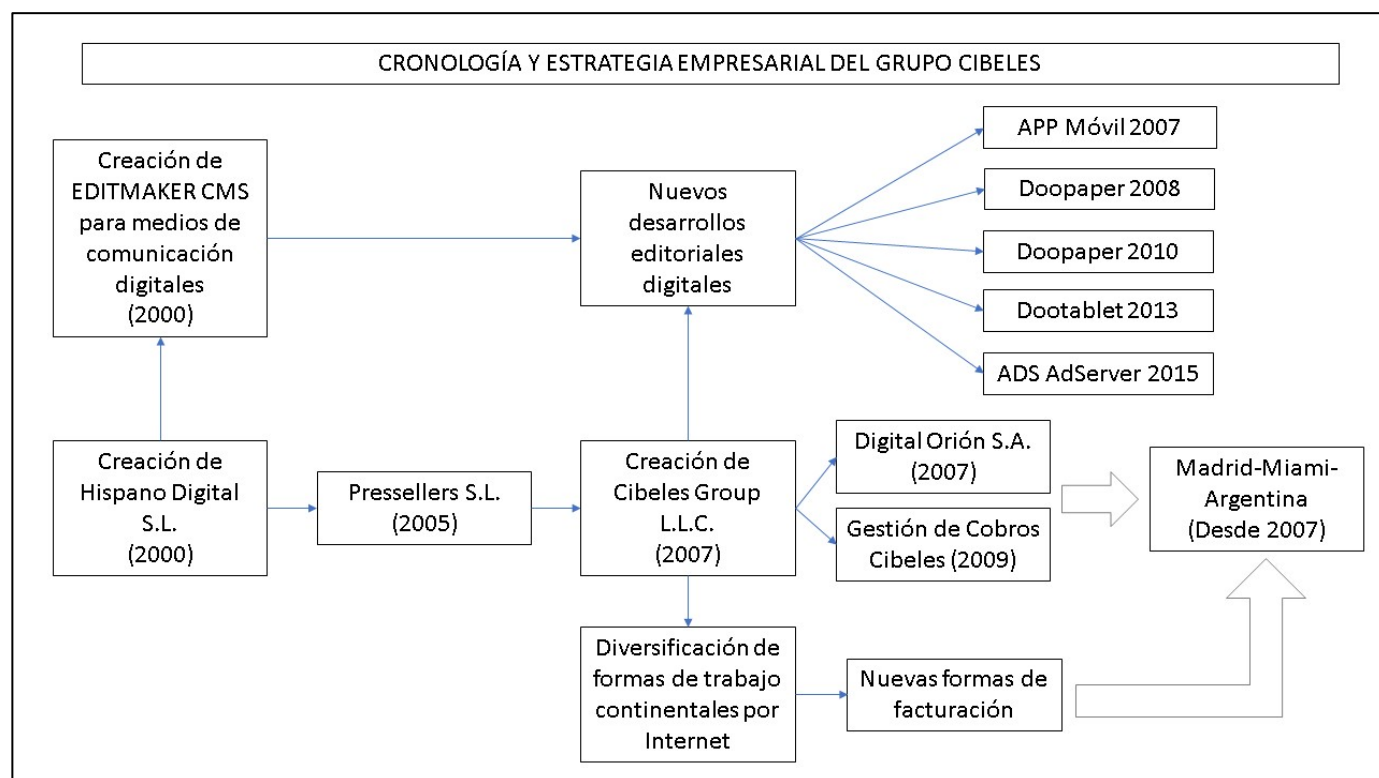
1. Hasta 2007 la empresa Hispano Digital S.L. potencia y explota el gestor de contenidos Editmaker, incrementando su facturación de forma exponencial y acumulativa gracias al sistema de pago por alquiler de la licencia del software propietario Editmaker. Este software es alquilado por meses junto al mantenimiento y soporte a los editores.

Se trata de un software desarrollado íntegramente para medios de comunicación digitales.

2. A partir de 2007 se crea Cibeles Group L.L.C. y Digital Orión S.A: Estas dos empresas permiten desarrolladores y programadores en Argentina, que también trabajan en investigación y desarrollo. Esta nueva fuerza de trabajo, a menor coste y alta cualificación (programadores, diseñadores e ingenieros), permite el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos digitales editoriales como Doopaper, Doopress, la creación de aplicaciones móviles sincronizadas con Editmaker y Dootablet. Más adelante, en el año 2015, Cibeles Group L.L.C. crea una agencia de publicidad digital para, uniendo las visitas a los medios digitales de los editores, generar un volumen de facturación suficiente para tratar con las agencias de publicidad con un beneficio razonable.

El punto de inflexión de los nuevos desarrollos en paralelo a Editmaker es el año 2007, gracias a la expansión internacional y la consolidación en el mercado del gestor de contenidos desarrollado en el año 2000, usado ya en 2007 por decenas de editoriales y que permitió la base de liquidez para realizar la expansión continental.

Cuadro 20. Cronología y estrategia del Grupo desde su creación en el año 2000. Elaboración propia.



5.1 La evolución de Editmaker (2000-2017).

En el 2003 deja de ser necesario tener que aportar capital para el desarrollo de Editmaker y se empieza a no tener que necesitar de la inversión inicial. Se gastaron los 12 millones (de las antiguas pesetas) y se empezaron a recuperar y amortizar la inversión. En 2003 la cantidad de clientes que había eran diez, suficientes para, gracias al pago mensual, mantener la empresa. En 2004 se incorporó como cliente “Metro” con una inversión mensual elevada, dado que la empresa, en aquel momento Hispano Digital S.L. se dedicaba también a volcar los contenidos diarios del periódico y sus ediciones desde Buenos Aires y Mendoza por medio de “volcadores” freelance, aun cuando Digital Orión S.A. en ese momento no había sido constituida como empresa.

En el año 2005 se incorporó “20Minutos” como cliente del gestor de contenidos Editmaker. Este cliente, de gran envergadura por sus múltiples ediciones en diferentes zonas de España, también supuso un significativo incremento de ingresos a nivel mensual, por todas las ediciones que había que volcar, en diferentes países. Este volcado de contenidos generó bastantes ingresos hasta 2007, cuando la mayoría de los editores optaron porque sus propios periodistas actualizaran de forma periódica y diaria las ediciones digitales de sus medios.

Con estos dos grandes clientes, *Metro* y *20Minutos*, Hispano Digital despegó y, sobre todo, generó la confianza necesaria para que otras decenas de editores, más pequeños, se fueran sumando a los servicios de Editmaker. Esta etapa fue floreciente y de un crecimiento muy elevado, lo que permitió el salto a Miami y, después, a Mendoza, creándose las compañías Cibeles Group L.L.C. y Digital Orión S.A.

En el año 2011, un informe “La Sociedad de la Información en España” de la Fundación Telefónica¹⁷ (2011) supuso un fuerte impulso para la Sociedad de la Información en nuestro país, principalmente gracias al avance de la digitalización de contenidos y de las actividades más allá del ocio, que crecieron un 34% con respecto al año 2010. El informe puso de relieve asimismo la penetración de Internet móvil, que se situaba en torno al 20%, mientras que la media de la Unión Europea era del 11%.

El incremento de venta de sistemas IPAD y tabletas digitales en el mercado, hacía necesario el traslado de las publicaciones a soportes emergentes de última generación que permitieran la venta y/o difusión instantánea de ejemplares y publicaciones editoriales, con un margen de beneficio elevado, prescindiendo de distribución e impresión, así como de otros costes que se solventan con la compra de un sólo producto de alta tecnología.

Las tabletas digitales, el e-book, la televisión y el móvil eran dispositivos clave en la adaptación al mundo digital dentro de nuestras fronteras, pese a que España seguía encontrándose todavía por debajo de la media europea en acceso a Internet por parte de los ciudadanos. Este crecimiento en el consumo de contenidos fue posible gracias a la disponibilidad de ofertas que combinan el acceso a redes fijas y móviles, que permitieron que el usuario pudiera conectarse mediante diversos terminales en cualquier momento y lugar.

En cuanto al equipamiento de los hogares, el e-book, la tableta digital, la televisión y el móvil fueron dispositivos clave en la adaptación al mundo digital, con un significativo porcentaje de terminales adquiridos a lo largo de año 2011, fecha en que las aplicaciones móviles, los sistemas híbridos de soportes PDF enriquecidos (Doo-paper) y los kioscos virtuales personalizados basados en formatos PDF adaptados (Doo-press), ya habían sido desarrollados por Cibeles Group L.L.C. y lanzados al mercado editorial.

Así, el 45,5% de hogares con e-book lo adquirieron a lo largo de 2011, la TV-3D y la TV conectada a Internet fue reciente en el 39% de los casos, el Smartphone en el 38%

¹⁷ http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie11/aplicacion_sie/ParteA/pdf/SiE_2011.pdf

y la TV-HD en un 23,5%. El mismo informe revelaba que el 6,2 por ciento de los hogares en España ya disponía de un 'Tablet', lo que demuestra la gran aceptación de este nuevo dispositivo, unos dos años después del anuncio del primer iPad.

Por actividades, en 2011 ya 13,4 millones de personas leían prensa online, 6,6 millones los lectores de libros en formato digital, y 12,3 millones de españoles los que realizaban sus gestiones con la Administración a través de la Red. Así, el crecimiento de estas acciones complementaba al consumo audiovisual como motor tradicional de la digitalización de la vida en España. Como concluye el informe, durante 2011, la lectura de libros en formato digital aumentó un 53,7%, la lectura de prensa un 38,7%, las operaciones con la Administración Pública un 36% y los cursos de formación un 50%. Asimismo, Internet superaba ya a los medios analógicos en la consulta de callejeros y planos, la demanda de información sobre viajes y la búsqueda y publicación de anuncios de artículos de segunda mano.

Las previsiones de los años siguientes indicaban que se esperaba duplicar el número de usuarios, así como un importante aumento de la intensidad de uso: En 2014, más del 40% de los consumidores de todo el mundo tendrían acceso a la web a través del móvil (Forrester Research)¹⁸

La problemática más importante que Cibeles Group L.L.C. observó en su experiencia comercial fue la falta no sólo de información, sino también de espacios virtuales, habilitados por plataformas tecnológicas, que conectaran la oferta con la demanda y permitieran realizar operaciones de negocio automatizadas para monetizar el creciente desarrollo de internet móvil.

5.2 Profundización en la estrategia digital.

Cibeles Group L.L.C y sus filiales están continuamente investigando y creando nuevos soportes emergentes de última generación. Las aplicaciones móviles (Versión iPhone) de 2007, Doopaper en 2008 y Doopress en 2009 fueron desarrollos que marcaron el punto de inflexión del estallido de la profundización en la estrategia digital de la empresa.

Estos desarrollos se pudieron realizar gracias al potencial de la nueva empresa argentina, Digital Orión S.A., que permitió contratar a bajo coste programadores cualificados. La dinámica fue que la investigación y desarrollo, que requieren de

¹⁸ <http://www.cwcontenidos.com/novedades/495-forrester-research-afirma-que-los-tablets-seran-los-dispositivos-preferidos-en-el-2016.html>

mucho tiempo y dinero, se realizaran en Argentina, y la comercialización de los nuevos soportes y productos en España.

Las aplicaciones móviles se convirtieron en una acuciante necesidad para los editores a partir del lanzamiento de los nuevos productos iPhone e iPad. Estos aparatos requirieron la creación de aplicaciones móviles de contenido dinámico que se sincronizaban con los medios digitales. Actualmente siguen realizándose, pero bajo pedido, no de forma estándar a todos los editores, debido a los elevados costes de mantenimiento y la continua necesidad de actualizaciones y revisiones en las Apps.

Doopaper cubrió la necesidad de los editores impresos de tener un producto de visionado de sus maquetas en las páginas web. Estos PDF estáticos mantienen la forma y composición del producto impreso, pero con añadidos como videos integrados y enlaces a diferentes zonas de Internet. En la época de su desarrollo existían otras alternativas a este sistema, como Issue, pero Doopaper era el complemento ideal a los editores impresos que realizaban su medio de comunicación digital con Editmaker y, a su vez, editaban en papel diversas publicaciones, tanto revistas como periódicos.

Doopress fue un proyecto que pretendía adaptarse a las nuevas markets de aplicaciones Google Play y App Store. Su desarrollo se realizó gracias a una alianza con Axel Springer que pagó parte del desarrollo a cambio de la explotación del sistema para su editorial durante dos años. Tras dos años la comercialización perteneció a Cibeles Group L.L.C. en exclusiva. Se trata de un kiosco virtual sobre App Store y Google Play, en forma de aplicación de descargable (APP), que permite visionar sobre tabletas digitales los PDF de las publicaciones impresas. Estas tres plataformas y soportes (Doopaper, Doopress y las Apps) significaron un avance tecnológico de importancia, que los editores requerían para explotar y potenciar nuevos canales digitales de contenidos.

5.3 La expansión a Latinoamérica y EEUU

A principios del siglo XXI se está produciendo un acercamiento entre las comunidades de los distintos países del mundo. En la sociedad global, la interacción entre colectivos muy distantes es cada vez más frecuente. La globalización de la economía es para el empresario tanto una amenaza como una oportunidad.

Las estrategias a medio y largo plazo, el soporte organizativo externo e interno especializado, una mayor exigencia de los servicios y la asunción de nuevos compromisos con los clientes, conforman un esfuerzo permanente por parte del empresario para adaptar la oferta de sus productos y servicios a las necesidades de

los distintos mercados.

El cambio se está produciendo en tres factores que se interrelacionan:

- 1) El político, gracias a la maduración del sistema democrático.
- 2) El económico, por la tendencia hacia un mercado global.
- 3) Y el tecnológico, sobre todo. Los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, posibilitan relaciones a través de un espacio virtual sin necesidad de desplazamientos físicos. Hoy en día, la tecnología es fundamental en todas las empresas, pero tiene que estar dirigida y gestionada por personas capaces, motivadas e involucradas en la empresa. Solo de este modo la empresa puede ser competitiva y acercarse al liderazgo en el mercado.

Cada vez un mayor número de empresarios consideran que la única forma de supervivencia es la satisfacción de las necesidades del cliente. Difícil tarea porque la demanda de un bien cada vez exige mayor variedad y cantidad, unido a un menor precio y un plazo de soporte o entrega más reducido.

Numerosos directores de empresas han sobrevivido ante esta exigencia consiguiendo reducciones de costes, potenciando el desarrollo y la aplicación de la capacidad de las personas que trabajan en la misma (Bueno López, 2004).

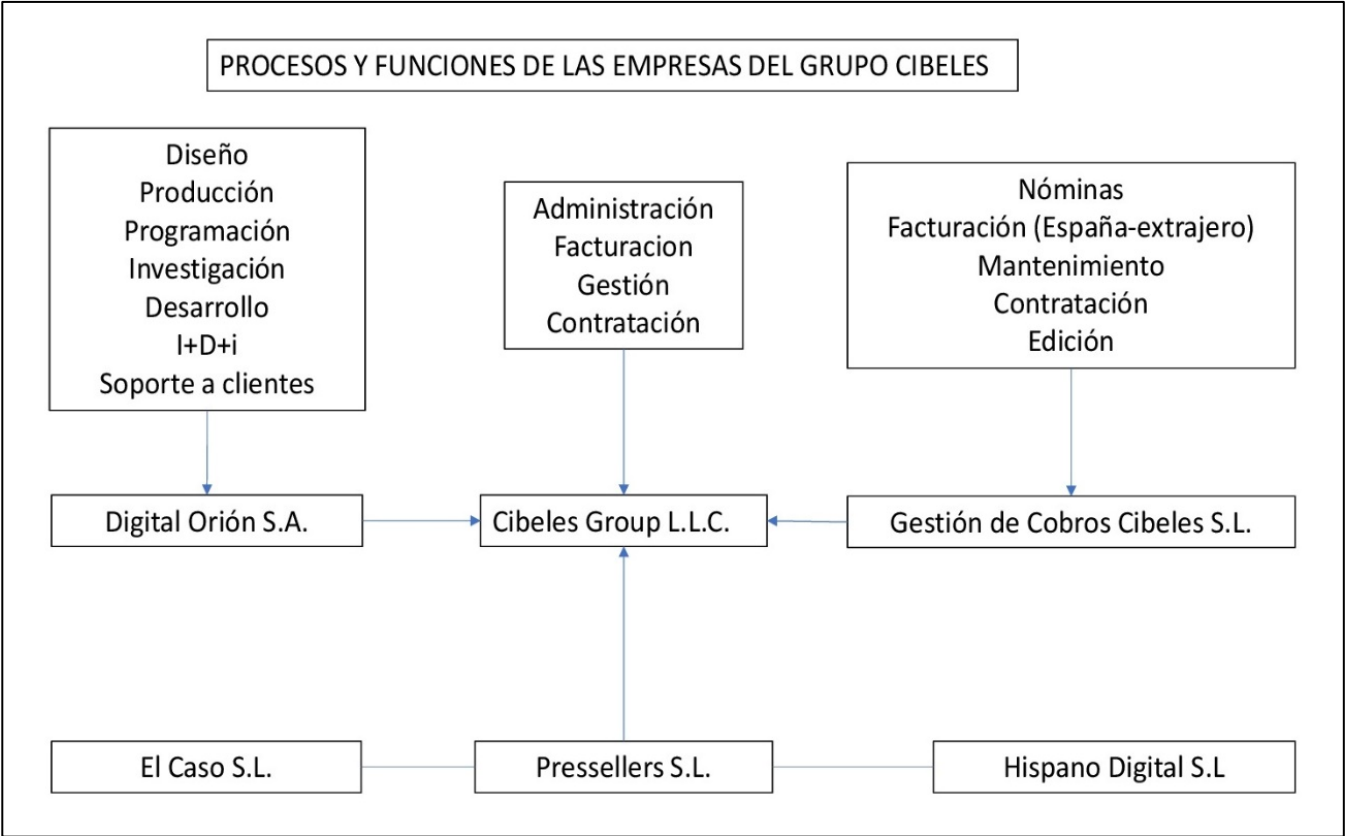
Dentro de este marco y dinámica de trabajo globalizado, Joaquín Abad decidió viajar en 2007 a Miami y crear Cibeles Group L.L.C. Tras este viaje, viajó a Argentina (Mendoza) y envía a su hijo para que, con otros socios de la zona, crearan Digital Orión S.A. en Mendoza.

La relación del Grupo Cibeles con Argentina databa de unos años antes, cuando “volcadores” de contenido, periodistas y diseñadores contratados como “freelance”, pasaban las noticias para los portales digitales de los editores, realizando una importante labor de actualización apoyados por los cambios horarios planetarios, que permitían, por un lado, al editor español tener los contenidos actualizados en sus medios de comunicación digitales a primera hora de la mañana y, por otro, trabajar a los empleados argentinos a horarios razonables, gracias al desfase de seis a siete horas que existe entre España y Argentina a lo largo del año.

5.4 Sociedades que conforman el Grupo Cibeles y funciones.

El siguiente diagrama representa el reparto de tareas, funciones y gestiones de las diferentes empresas que conforman, o han conformado, el entramado del Grupo Cibeles.

Cuadro 21. Funciones de las empresas del Grupo Cibeles. Elaboración Porpia



Como se puede observar en el gráfico (Cuadro 21), Cibeles Group L.L.C. mueve el dinero y la facturación de las contrataciones, repartiendo entre las diferentes empresas las necesidades de material, instrumental, activos, pasivos y nóminas. Por otra parte, Gestión de Cobros Cibeles S.L. realiza un mantenimiento del sistema empresarial y, a su vez, tiene su propia línea de negocio al facturar a empresas extranjeras o personas físicas que requieren gestionar facturas a cambio de una comisión, y realiza tareas transversales para el Grupo.

En cuanto a Digital Orión S.A. en Argentina, a partir de su creación en el año 2007, se convierte en una pieza esencial en el entramado de diseño, desarrollo, programación, producción I+D+i y soporte a los clientes, gracias al sistema telefónico por voz IP y los cambios de hora planetarios, que aumentan el tiempo de soporte a los clientes hasta

las 11 o 12 horas, en función del cambio de hora global. Pressellers S.L. tiene una misión prioritaria en el pago de nóminas hasta 2008, cuyo relevo realiza Gestión de Cobros Cibeles S.L.

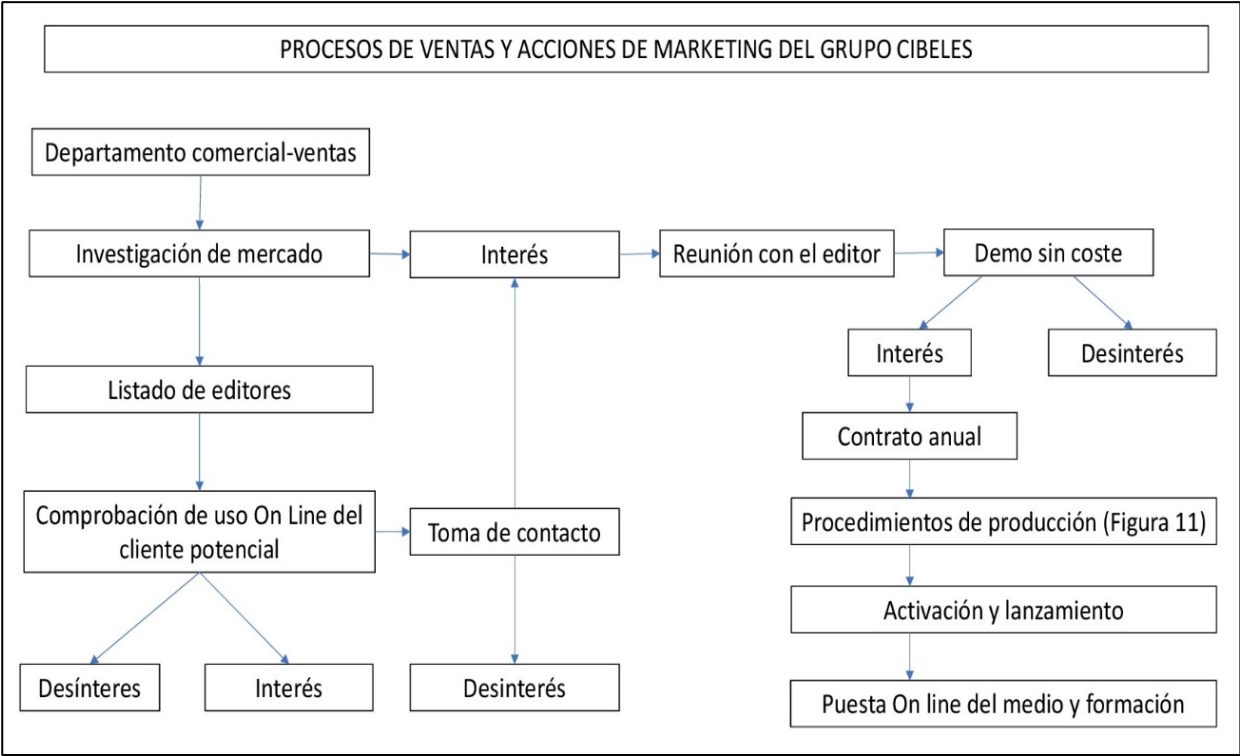
Respecto a la empresa El Caso S.L., fundada en 2016, sirvió para el relanzamiento del periódico El Caso y, tras su cierre en papel, de nuevo, la gestión de los periodistas, en nómina o freelance, mantiene toda la cadena de publicaciones digitales propias editadas por el Grupo Cibeles como Editor. A día de hoy Hispano Digital es una empresa “hibernada” y sin actividad económica alguna, al igual que Pressellers S.L. pero están latentes para futuros proyectos o necesidades empresariales, siendo Hispano Digital S.L. la empresa originaria del desarrollo del producto insignia de la empresa, el gestor de contenidos Editmaker, a partir del año 2000.

5.5 Expansión de clientes y proceso comercial.

Las acciones principales de promoción de los sistemas de difusión de publicaciones por tabletas digitales, Doopaper y Doopress, iban a ser:

- [1] Creación de site del producto en las principales redes sociales, por media social center y principales medios de promoción especializados por acciones de e-mailing y marketing online.
- [2] Creación de campañas en Ad-sense y contratación en sites específicos del sector.
- [3] Búsqueda de clientes basándose en la cartera de las empresas desarrolladoras.
- [4] Mercado de tabletas PC o dispositivos IPAD, con acuerdos de expansión con grandes editoriales que exportan productos en papel a otros países y requieren reducir gastos de distribución, buscando nuevos nichos de mercados digitales.
- [5] Sinergias y acuerdos con empresas del sector e instituciones editoriales privadas y públicas de producción de publicaciones para la implementación de plataformas en todas las editoriales que demande el mercado, con acuerdos colectivos o individuales.
- [6] Dinamización del sistema por redes sociales de uso masivo para informar sobre el desarrollo e intercambiar información sobre su uso, comentarios, dudas, sugerencias, atención al usuario y mejoras sobre el mismo.

Cuadro 22. Procesos de ventas y acciones de marketing del Grupo Cibeles.
Elaboración propia.



CAPITULO 6: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE EDITMAKER

Este capítulo analiza el modelo de negocio de Cibeles Group L.L.C. y el proceso de reflexión empresarial y económica que llevó a la empresa a obtener beneficios. Es un análisis de mercado, matemático y económico, que llega a la conclusión del porqué del éxito de Cibeles Group L.L.C. y de su primera empresa, Hispano Digital S.L., basándose en los conceptos de producción, servicio, venta y facturación.

Es un hecho que los editores generan contenido y tradicionalmente el enfoque de su distribución era, en el pasado, a través del papel prensa. Dicho sector está sufriendo una doble crisis, la mundial macroeconómica que todos padecemos, y más específicamente la que afecta a las publicaciones de papel en la última década (los jóvenes, que son el futuro, ya no compran papel).

Por ello el editor se ve obligado a digitalizar sus contenidos y aumentar su alcance de distribución gracias a Internet. Y para ello, tiene dos opciones:

- a. ampliar su infraestructura (empleados y hardware)
- b. externalizar el servicio de gestión y digitalización de sus contenidos.

Esta segunda opción es la que dio como resultado la creación de Editmaker, dados sus visos de prosperar y crecer por medio del incremento de facturación con cuotas que aumentan exponencialmente los ingresos: a mayor número de clientes, mayor estabilidad y volumen de facturación. La fórmula final de crecimiento se basa en un aumento de ingresos de forma exponencial.

Las pequeñas cuotas de editoriales medianas, pequeñas e incluso internacionales y de elevado capital (Véase el caso de *Metro* y *20 Minutos*), acabaron optando por esta solución gracias al bajo coste de inversión inicial (el sistema de cuotas no implicaba un coste de lanzamiento, a no ser que fuera necesaria la migración de contenidos de la hemeroteca de los medios, tanto digital como impresa) y la cuota solo se incrementa en función del IPC anual, permitiendo a los medios entrar de lleno en el mercado digital de contenidos con bajos riesgos de inversión. En el caso particular que nos ocupa, el gestor de contenidos desarrollado y en continua evolución desde su lanzamiento, fue creado con la intención de permitir gestionar los contenidos de un medio digital.

Este es el razonamiento base de la creación de Editmaker, ya que se trataba de desarrollar un software CMS (*Content Managment System* o gestor de contenido) orientado al sector editorial, de alta personalización, soporte continuo e integral y bajo

coste por cuotas mensuales periódicas (a mayor número de medios digitales - cabeceras- en internet, mayor incremento del coste mensual, pero también ajustes por volumen de pedido).

6.1 Definición, evolución e introducción del producto (CMS).

CMS son las siglas de Content Management System, que se traduce directamente al español como Sistema Gestor de Contenidos. Un sistema de Gestión de Contenidos (CMS) convencional es una plataforma que permite crear una estructura para la administración de contenidos Web. Sus aplicaciones en el sector editorial en particular, y en otros muchos sectores en general -Educación, E-commerce, gestión empresarial corporativa etc.- son empleadas para crear, editar, gestionar y publicar contenido digital en distintos formatos sobre Internet y, administradas por un solo usuario o varios a la vez, pueden crear editar y publicar contenido web, en texto, vídeo e imagen, sobre una interfaz gráfica de usuario sin conocimientos de programación. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño, con una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web.

Los gestores de contenidos producen páginas dinámicas, interactuando con el servidor para crear escenas bajo petición del usuario, con un formato predefinido y cuyo contenido es extraído de una base de datos. Esto permite administrar bajo un formato estandarizado la información, reduciendo el tamaño de las páginas para descarga y reduciendo el coste de gestión del portal con respecto a una página estática, en la que cada cambio de diseño debe ser realizado en todas las páginas, de la misma forma que cada vez que se agrega contenido tiene que maquetarse una nueva página html y subirla al servidor.

En los años 90, con la llegada de internet, la creación de un sitio web no era fácil, el desarrollo era caro y requería agencias y consultoras expertas, los gastos altos. En 1995, el sitio de noticias tecnológicas CNET sacó su sistema de administración de documentos y publicación y creó una compañía llamada Vignette, pionero de los sistemas de administración de contenido comerciales.

En el año 2000 se desarrolla Editmaker (Software español desarrollado en lenguaje ASP por licencia propietaria para medios de comunicación digitales), de forma meditada, pero, a su vez, fortuita, dado que surge con la esperanza de amortizar con un gestor de contenidos replicable y comercializable para medios digitales, el fallido lanzamiento de un nuevo diario digital denominado El Sol, cuyo proyecto se aborta por la salida de socios e importantes inversores del proyecto de crear un diario digital en

internet por la crisis de las .COM. Editmaker se convierte así en una plataforma CMS privada que ofrece un servicio personalizado para sus clientes, con atención online y directa (humana) y con soluciones replicables a medida. Es la opción que lanzó al mercado Hispano Digital S.L. en el año 2.000 y actualmente explota Cibeles Group L.L.C. y su entramado de empresas.

Con la llegada de tecnologías como PHP y MySQL (año 2000), ambas abiertas, se empezaron a construir gestores estandarizados y adaptables. El esfuerzo común de miles de desarrolladores permitió la llegada de software gratuito de uso colectivo. Los nuevos gestores de contenido son posteriores al nacimiento de Editmaker, dando una idea de la elevada visión de mercado del nacimiento del gestor, adelantándose a los grandes gestores de contenido creados en otros puntos del planeta.

En el año 2001 se lanza Drupal, 1.0. En el año 2004, Wordpress 1.0. En el año 2005, Joomla 1.0. El código abierto permite la adaptación a las necesidades sin pago de licencia. El código abierto puede implicar costo (Temas y plantillas, mantenimiento, plugins...), pero mucho menor que un desarrollo personalizado. Los CMS de la actualidad son potentes, personalizables y escalables en costes y mantenimiento.

Editmaker no es una solución a medida ni tampoco una solución gratuita basada en código abierto. Es una solución de consultoría con asesoramiento y mantenimiento integral, que ofrece a los editores ponerse en el mercado on-line de medios digitales en menos de una semana. Algunos medios se activaron en menos de un día, como Marbella Express, dando una idea de su potencia y capacidad de configuración e implementación. Se podría definir a Editmaker como una “fábrica de medios digitales” con servicios integrales para los editores, mantenimiento y desarrollo evolutivo incluidos, que permite al editor centrarse en la primordial tarea de crear contenidos y obtener publicidad de cualquier tipo (tanto patrocinio por coste fijo periódico como cualquier solución de agencia con pago por CPC, CPM o CPV) o cualquier fórmula de pago mixto por contenidos (metered model o premium model).

A su vez, los consultores de Cibeles Group L.L.C. no solo enseñan a usar el gestor de contenidos Editmaker a los periodistas, diseñadores, webmaster, editores o comerciales que la usan, sino que forman al equipo comercial, ejecutivo y publicitario en la venta de publicidad On-line, ayudando al mantenimiento de los clientes a los que da servicio, potenciando la transformación digital en editoriales convencionales y fidelizando a los editores, que pagan una cuota mensual y son el pilar básico de ingresos y facturación para Cibeles Group L.L.C. El mantenimiento y crecimiento de los editores digitales a los que da servicio el Grupo Cibeles con sus desarrollos (en

concreto Editmaker, producto estrella de la empresa), es la estabilidad financiera para ambos, tanto clientes como proveedor.

6.2 Proyecto de venta de software propietario por licencia

Editmaker

El CMS Editmaker se concibió como un software especializado de ingeniería digital editorial en el servicio a medios de comunicación y por licencia propietaria, nunca se vendería el código fuente y queda en manos de la empresa, sin instalarse en servidores externos de los clientes. Esta decisión por un lado mantiene a los clientes y les fideliza, y por otro se ofrece como un SaaS (software as a service), permitiendo así un crecimiento escalable y sostenido. En el paquete no solo se incorpora el software, sino que incluye un servicio de asistencia, consultoría y soporte técnico y humano.

La idea era que los propios periodistas que generan los contenidos, con un curso formativo de corta duración y rápida curva de aprendizaje, pudieran usar esta herramienta intuitiva de manera ágil y sencilla. Utilizar un gestor de contenidos no requiere un conocimiento de algún lenguaje de programación web, solo un conocimiento del manejo de un ordenador a nivel de usuario medio.

El proyecto planteaba una solución para las pequeñas, medianas y grandes organizaciones que deseaban publicar contenidos, los cuales se podrían actualizar rápidamente y en cualquier momento. Los usuarios consumidores del contenido podrían acceder a la información publicada utilizando dispositivos inteligentes, ordenadores personales y cualquier dispositivo con acceso a la gran red Internet. Dado los avances tecnológicos que evolucionan a gran velocidad, se aprovechó todas estas tecnologías, y más adelante la de los dispositivos inteligentes, que en la actualidad son de gran consumo y fácil acceso en comparación a tiempos pasados.

Los editores se encuentran perdidos ante esta vorágine de cambios, y necesitan ser guiados en esta transición tecnológica y no solo en la propia distribución de la información, sino también en su modelo de negocio (venta de contenidos protegidos).

Actualmente miles de organizaciones utilizan este tipo de software (universidades, diarios, revistas, centros de investigación, etc.). La mayoría de estos softwares son gratuitos y tienen un desarrollo de gran nivel. Pero el punto fuerte de Editmaker no es sólo la herramienta, es el servicio asociado, ya que los editores que contratan una herramienta gratuita no saben gestionarla y terminan contratando un informático para que les lleve la parte tecnológica. La solución Editmaker, aunque no sea gratuita como el resto, ahorra elevados gastos a la compañía que lo contrata, así como da la

posibilidad de aumentar su ingreso extendiendo su modelo de negocio a la venta online de contenidos.

Entre las organizaciones que utilizan los CMS gratuitos a modo de ejemplo, existen:

1. Scouts de España-ASDE y el blog de Plataforma de Voluntariado de España que usa el gestor de contenidos gratuito WordPress.
2. Asociación Apice utiliza el CMS gratuito Drupal.
3. Plataforma Andaluza de voluntariado y Colegas que utiliza el CMS gratuito Joomla.
4. Ecologistas en Acción, Reporteros sin fronteras, Ymca, Juventud Idente y CONGD Navarra que utiliza el CMS gratuito Spip.
5. Greenpeace utiliza el CMS gratuito OpenACS

La necesidad principal de las organizaciones es la de poder ampliar sus mercados, para lo cual un CMS es ideal, ya que les ofrece una manera dinámica y sencilla de llegar a una gran masa de consumidores.

Dado el conocimiento inicial en el sector, y la intuición de las tendencias del mercado, se observó que las pequeñas y medianas organizaciones no podían pagar a un técnico para la gestión de sus contenidos, y por otro lado tampoco están satisfechos con las soluciones gratuitas que carecen de soporte o asistencia.

Por ello a través de una cuota mensual se integraron una serie de servicios (dominio, correo, hosting, CMS, soporte, formación, publicidad, etc...) evitando así a las editoriales los problemas técnicos y ofreciéndole una solución editorial digital de calidad.

Si el editor decidiera desarrollar por sí mismo estos sistemas, no sería en absoluto rentable, y le costaría miles de euros, por ello la intención de la empresa no es vender el software, sino cederlo con un canon.

6.3 Análisis de entorno: detección de necesidades y oportunidad

En la actualidad un gran grupo de organizaciones exitosas y muy bien conocidas han adoptado esta nueva tecnología, ya que los resultados obtenidos han mejorado los servicios y aprovechado eficientemente los recursos obteniendo una mejor rentabilidad.

A nivel mundial los Gestores de Contenidos para medios de comunicación, más aceptados por las organizaciones, son:

WordPress: Es una plataforma de publicación personal orientada a la estética de los estándares web, es libre y al mismo tiempo gratuita, está recomendada para generar blogs o foros de debate.

Drupal: Es una plataforma cuyo núcleo es libre, así como todos los módulos desarrollados por la comunidad que utilizan la licencia GPL “General Public License” que permite la distribución, modificación y estudio de su código fuente, está pensado para desarrollos más complejos dado la gestión de roles y la seguridad.

Joomla: Es una plataforma de código abierto liberado bajo licencia GPL, pensado para proyectos pequeños o de mayor envergadura, dado lo modular de sus componentes.

6.3.1 Especificaciones del producto.

Entre los beneficios más relevantes del uso de un CMS están:

- A) Organización del sitio web: El CMS está preparado para organizar eficientemente los contenidos de su sitio en secciones y categorías, lo que facilita la navegabilidad para los usuarios y permite crear una estructura sólida, ordenada y sencilla para los administradores. Desde el panel administrador del CMS se pueden crear, editar y borrar las secciones y categorías del medio digital de forma ágil y efectiva.
- B) Publicación de Contenidos: Con el CMS se pueden crear páginas ilimitadas y editarlas desde un sencillo editor que permite formatear los textos con los estilos e imágenes deseados. Los contenidos son totalmente editables y modificables.
- C) Escalabilidad e implementación de nuevas funcionalidades: el CMS ofrece la posibilidad de instalar, desinstalar y administrar **componentes y módulos**, que agregan servicios de valor a los visitantes del sitio web, por ejemplo: galerías de imágenes, foros, newsletters, clasificados, etc.
- D) Administración de usuarios: el CMS permite almacenar datos de **usuarios** registrados y también la posibilidad de enviar E-mails masivos a todos los usuarios. La administración de usuarios es jerárquica, y los distintos grupos de usuarios poseen diferentes niveles de facultades/permisos dentro de la gestión y administración del sitio.
- E) Diseño y aspecto estético del sitio: Es posible cambiar todo el aspecto del sitio web tan solo con un par de clics, gracias al sistema de templates (plantillas) que utiliza el CMS.
- F) Navegación y menús: Totalmente editables desde el panel administrador del CMS

- G) Administrador de imágenes: el CMS posee una utilidad para subir imágenes al servidor y usarlas en todo el sitio.
- H) Disposición de módulos modificable: En un sitio creado con un CMS, la posición de módulos puede acomodarse como se prefiera.
- I) Publicidad: es posible hacer publicidad en el sitio usando el Administrador de Banners
- J) Estadísticas de visitas: con información de navegador, OS, y detalles las páginas más vistas, así como otros muchos parámetros estadísticos.
- K) Formación del equipo de desarrollo: Reduce el tiempo que se tarda en formar y hacer que un nuevo miembro del equipo de desarrollo empiece a producir.
- L) Independencias: Permite manejar de manera independiente el contenido por una parte y el diseño por otra.
- M) Seguridad: mejor proceso del control de autoría de contenidos.
- N) Descentralización: Soporte de procesos de autoría descentralizados.
- O) Mantenimiento: Reducción del coste de mantenimiento de los sitios.

6.3.2 Mercado consumidor.

La utilización de estas plataformas de gestión de contenido por parte de organizaciones permite un indicio de rentabilidad y un potencial subyacente para hacer crecer cualquier organización privada o pública, por lo cual el producto (CMS) apunta a todas las organizaciones que pretendan vender o publicar sus contenidos,

Los mercados a los que se potencialmente se dirigió el CMS Editmaker fueron:

A) Sectores generales:

- 1- Mercado de las empresas industriales.
- 2- Extractiva y manufacturera.
- 3- Mercado de las empresas comerciales: Mayorista, minorista o comisionista.
- 4- Mercado de las empresas de servicio: Transporte, turismo, instituciones, financieras, servicio público, servicios privados, educación, finanzas, salud, informativas.

B) Sectores específicos:

- 1.- Sector editorial de publicaciones periódicas:
 - Diarios digitales.
 - Periódicos, semanarios, mensuales, etc.

- Revistas, magazines, catálogos, crucigramas, etc.

2.- Sector editorial de libros:

- Universidades.
- Municipios y ayuntamientos.
- Corporaciones comerciales con áreas de comunicación.
- Asociaciones, ONG's y partidos políticos.

Dado que los mercados a los que apunta el producto son tantos y tan diferentes, vemos que el nexo común que tienen éstos son la generación de contenidos y su gestión. Desde una universidad, hasta un proyecto de arquitectura, pasando obviamente por el sector editorial se puede necesitar un gestor de contenidos digitales.

6.3.3. Oportunidad de mercado

Se entendía que la demanda del sector era alta. Y a comienzos del siglo XXI era un hecho que la informatización de las empresas pasaba a ser una prioridad en los objetivos de cualquier organización, dado el crecimiento que suponía a corto y medio plazo. Las economías más punteras son líderes aplicando la tecnología existente a sus negocios.

El proceso de inclusión tecnológica en las empresas se observó en demanda creciente y eran muchas las empresas editoriales que no tenían una plataforma digital que les permitiera ser visibles en el siglo XXI.

Otra circunstancia que se observó era lo acelerado del sector. La innovación y la continua renovación de los sistemas digitales de cualquier corporación empezaba a ser continua en el tiempo y dado que el mercado es tan grande, abarca a miles de empresas que continuamente demandan (demanda continua) los servicios tecnológicos.

6.3.4 Ánimo de los consumidores.

Las soluciones gratuitas, que son las más consumidas, tienen un aspecto que se convierte en carencia para el editor: la ausencia de soporte y consultoría.

Normalmente los consumidores de un CMS son organizaciones que tienen su propio equipo de técnicos y son capaces de desarrollar e integrar una solución gratuita en su organización. Que el CMS sea gratuito no significa que no cueste dinero a la empresa mantener el equipo que lo gestiona.

La demanda del mercado, en la actualidad, está aparentemente satisfecha (satisfecha, no saturada), pero en los periodos iniciales, otro tipo de soluciones más personalizadas y asistidas, aplicadas como las que una consultora realiza con sus clientes, harían crecer la demanda o destacar el producto.

6.3.5 Proveedores

Los dos principales recursos o activos de la organización de una empresa de consultoría digital serían los servidores y el capital humano.

Servidores:

Según el tamaño de la organización, se implementó la infraestructura necesaria para alojar y mantener los servidores, o bien, externalizar el housing en alguna de los cientos de empresas que existen.

Para empezar, se decidió contratar los servidores en una empresa especializada en ello. Algunas empresas del mercado de servidores son:

Tabla nº 1. Empresas del mercado de servidores

Hosting	Ventajas	Desventajas	€
Godaddy	Está en USA y tiene buena latencia respecto a Sudamérica y Europa.	Es una de las mayores por tanto la atención personalizada no es opción.	473€
Strato	Los precios son imbatibles y Google es partner.	Su división en español es mediana y sigue las directrices de la filial alemana.	239€
Dattatec	Está en Argentina	Precio	912€

6.3.6 Análisis de la competencia

En la tabla nº 2 tenemos una visión general de los principales competidores del mercado. La descripción nombra las características básicas de la arquitectura usada por dichos CMS.

En la columna de enlace se pueden observar aplicaciones reales de dichos gestores, así como la variedad de clientes o mercado consumidor que existe.

La solución Editmaker se encuentra con las siguientes soluciones paralelas y competidoras en el mercado, como en las mostradas en esta tabla, que cubren más de un 75% del mercado, por lo que son válidas como análisis general de la competencia.

Tabla nº 2. Principales CMS del mercado

CMS	DESCRIPCIÓN	ENLACES
Drupal	Respecto a las características más técnicas, Drupal se encuentra liberado bajo licencia GPL y utiliza PHP como lenguaje de programación, MySQL como motor de base de datos, aunque también puede funcionar con PostgreSQL o SQLite, y Apache o Microsoft IIS como servidor Web. Dispone de gran documentación, 65 libros impresos.	whitehouse.gov mtv.co.uk camper.com aol.com linuxfoundation.org amnesty.org comunitatvalenciana.com economist.com theroot.com
Wordpress	Respecto a las características más técnicas, WordPress se encuentra liberado bajo una licencia GPL y utiliza PHP como lenguaje de programación, MySQL como motor de base de datos y Apache o Nginx como servidor Web. Dispone de más de 80 libros editados, reflejo del nivel de soporte que ofrece el producto.	cnnespanol.cnn.com thepage.time.com stylenews.peoplestylewatch.com blog.flickr.net www.katyperry.com sylvesterstallone.com
Ezpublish	Respecto a las características más técnicas, cabe mencionar que eZ Publish se encuentra licenciado bajo GPL y utiliza PHP como lenguaje de programación, la base de datos utilizada es MySQL, aunque puede funcionar con un conjunto muy variado como PostgreSQL u Oracle, a nivel de servidor Web funciona con Apache, si bien puede hacerlo con un conjunto muy variado.	hks.harvard.edu croix-rouge.fr euranet.eu euranet.eu rba.es de.johndeeredistributor.ch bmw-motorsport.com heinz watties.co.nz
Liferay	Respecto a las características más técnicas, cabe mencionar que Liferay se encuentra liberado bajo licencia LGPL y utiliza Java como lenguaje de programación, MySQL como motor de base de datos, aunque también puede funcionar con una gran variedad de BB.DD. como PostgreSQL, SQLite, IBM DB2..., y Apache Tomcat, Resin o Jetty como servidores de aplicaciones.	vw.com lufthansa-flight-training.com ixarm.com cantabria.es ucm.es
OpenCms	Respecto a las características más técnicas, cabe mencionar que OpenCms se encuentra licenciado bajo LGPL, utiliza uno de los lenguajes de programación más utilizados, Java, MySQL como base de datos, y Apache Tomcat como servidor de despliegue. Dispone de gran documentación: 65 libros impresos,	abengo.com libertyseguros.es acerinox.es fundacionpicasso.es fcbarselona.es uoc.edu dipusevilla.es malaga.eu
Plone	Respecto a las características más técnicas, cabe mencionar que Plone se encuentra licenciado bajo GPL, utiliza el lenguaje de programación Python, está basado en el servidor de aplicaciones Zope y funciona con su propia base de datos orientada a objetos, ZODB.	amnesty.ch/en anesvad.org discovermagazine.com auditorionacional.mcu.es brasil.gov.br sevilla.org albacete.es

Los parámetros de análisis son:

a) Modelo de negocio de la competencia:

La oferta competitiva o mercado libre se categoriza en dos grandes grupos: uno accesible mediante una licencia de pago y el otro accesible mediante una licencia gratuita. La gran diferencia entre estos dos tipos de mercado son la atención personalizada y funcionalidades por parte de los CMS de pago, en comparación con la falta de atención ante problemas por funcionalidades que ofrecen los CMS gratuitos.

b) CMS con licencias gratuitas:

Estos CMS ofrecen funcionalidades limitadas, las cuales pueden ampliarse con la adquisición de una licencia, ampliando así también servicios.

Algunos gestores son: Drupal, Joomla, WordPress, Alfresco, CMS Made Simple, DotNetNuke, e107, eZ Publish, , Liferay, MODx, Plone, SilverStripe, Textpattern, TikiWiki, Typo3, Umbraco, Plone, OpenCms, Movable Type y Xoops.

c) CMS con licencias de pago:

Estos CMS ofrecen un completo conjunto de funcionalidades, así como una atención personalizada hacia los usuarios, dentro de estos podemos encontrar a:

OpenText, Autonomy, Interwoven, Editmaker.



6.3.7 Ventajas y desventajas de los gestores de contenido

Los cuadros mostrados a continuación muestran las diferentes ventajas y desventajas de los gestores de contenido más utilizados en la actualidad, teniendo siempre en cuenta que muchas páginas web se realizan en HTML o Java Script por medio de Frame Works de trabajo que no son propiamente gestores de contenido estandarizados, sino personales, y usan gestores de contenido personalizados.



Estos cuadros definen las ventajas y desventajas de las diferentes tipologías de gestores que se encuentran en el mercado en la actualidad y son las siguientes:

- A) Gestores por Licencia Propietaria del Software (de pago).
- B) Gestores de contenido gratuitos.
- C) Gestores de contenido Mixtos (gratuitos ampliables por plugins de pago)
- D) Gestores de contenido personalizados (generados de cero en HTML con frame Works de trabajo propios).
- E) Gestores de contenido amateur, de pago o gratuitos, pero para páginas de opinión, de perfil individual y personales (Blogs).


Cuadro 23. Gestores por Licencia. Elaboración propia.

GESTORES DE CONTENIDOS POR LICENCIA PROPIETARIA EDITMAKER, SPC (BASADO EN C2C)....	
	
VENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">- Mantenimiento completo, rediseño y atención continua.- Desarrollo evolutivo integrado en la licencia.- Atención al cliente constante.- Alta velocidad de implementación.- Mayor seguridad en los servidores y el código fuente.- Cursos de aprendizaje y explotación comercial.	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">- Coste variable mensual por servicios de mantenimiento.- Costes por desarrollos personalizados integrados en la licencia.- Costes de alojamiento, tráfico o envío de newsletter (boletines).- El código fuente no es propiedad del editor ni tampoco de una comunidad (Evolución no colectiva).

Cuadro 24. Gestores de Código Abierto. Elaboración propia.

GESTORES DE CONTENIDOS GRATUITOS DE CÓDIGO ABIERTO: PLANTILLAS BÁSICAS DE WORDPRESS, DRUPAL O JOOMLA	
	
VENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Gran comunidad de soporte.• Instalación sencilla o muy sencilla.• Interface intuitiva.• Integración de plugins, plantillas gratuitas, bajos costes de mantenimiento y puesta en marcha (Dominio y poco más....)	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Las funciones pueden requerir extensiones adicionales.• Los plugin pueden provocar falta de seguridad.• Los rendimientos y la estabilidad con alto tráfico se pueden resentir.• Las frecuentes actualizaciones pueden rebajar la seguridad del sistema basado en código abierto.• No tienes marca, incorpora publicidad, no tienes espacio para tráfico o almacenamiento, no tienes soporte...



Cuadro 25. Gestores Mixtos. Elaboración propia.

GESTORES DE CONTENIDOS MIXTOS (PLUGINGS + PLANTILLAS) WORDPRESS, DRUPAL, JOOMLA PREMIUM O PROFESSIONAL	
 <p>VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención por correo, chat y otros canales. • Plugins integrados y adaptados a las necesidades SEO, Streaming, Motores • Plantillas de alta calidad seleccionadas en función de la estructura (De pago) • La escalabilidad permite pagar por lo que se necesita. • El pago permite rehacer las plantillas por completo (Acceso a CSS y HTML). • Cuanto más pagas, mas consigues (quitar marca, plantillas de terceros, espacio de almacenamiento, cursos, quitar publicidad, etc...) 	 <p>DESVENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere tener ciertos conocimientos del gestor que se implementa. • Puedes entrar en una dinámica de pago continua. • Cada mejora implica un coste. • El mantenimiento te obliga a ser un editor-webmaster. • Cuanta mayor complejidad y pagos, mayor necesidad de conocimientos informáticos (conocer los plugins, su uso, instalación, integración...)

Cuadro 26. Gestores Personalizados. Elaboración propia.

GESTORES DE CONTENIDOS PERSONALIZADOS WWW.ELPAIS.COM / WWW.ELMUNDO.COM / WWW.ELESPAÑOL.COM	
 <p>VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se crea "a medida" en función de los requerimientos. - Se programan acciones específicas. - Libertad total de estructura, diseño y desarrollo. - Resultado adaptado a todas las necesidades del editor del medio. - Puede contar con opciones "únicas". 	 <p>DESVENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevados costes de desarrollo. - Alto tiempo de implementación y puesta en marcha. - Altos costes de mantenimiento y servicio. - Los programadores deben ser "de la casa". - Desarrollo evolutivo elevado en costes, personal y tiempo.

Cuadro 27. Blogs y gestores "Amateur". Elaboración propia.

BLOGS INDEPENDIENTES (PERSONALES O AMATEUR) BLOGGUER (DE GOOGLE), BLOGETERY (ADD WORDPRESS), ...	
	
VENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">- Extremadamente sencillo.- Barato- Una buena tarjeta de visita.- Actualización básica.- Se obtienen seguidores con facilidad estimulando el SEO.- Un buen comienzo.- Personal.	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">- Poco profesional.- Estructura básica.- No es propiamente un “medio de comunicación”.- Pocas funcionalidades.- Depende del tiempo dedicado a su dinamismo y mantenimiento.- Requiere una actualización personal constante.

6.3.8 Comparativa entre Editmaker y otros CMS

Editmaker ha competido, y compite, con una oferta de soluciones de gran potencia y capacidad que, sin tener la especialización propia de Editmaker en medios digitales, permiten crear portales de contenido de gran calidad en el mercado. Estos gigantes tecnológicos que posibilitan la creación, incluso sin coste, de páginas web y medios de comunicación, son una considerable competencia para Editmaker, tanto por tratarse en su mayoría de frameworks de trabajo en código abierto mantenidos por miles de desarrolladores que incorporan constantemente sus plugins o complementos para incorporar nuevas funcionalidades a los gestores, como por sus precios, que son reducidos y también se basan en sistemas mixtos de pago en función de las capacidades que requiere el editor.

Aun así, la falta de especialización para medios de estos CMS, aun cubriendo las capacidades de un medio informativo, y la necesidad de contar con informáticos, diseñadores y programadores para el mantenimiento técnico de los portales por parte de los editores, son una opción que, a nivel profesional, puede encarecer los costes para un editor digital. Por ello, una comparativa entre Editmaker y los gestores de contenido más utilizados en el mercado (código abierto), es obligada para entender éxito de Editmaker como gestor de contenidos especializado para medios de comunicación.

Es interesante reseñar que esta competencia puede resultar adecuada para determinados medios, siempre y cuando tengan un mantenimiento y servicio a la par con las necesidades buscadas por el editor. Por otra parte, una elevada inversión inicial, un gestor de contenidos personalizado, basado en HTML, JS y CSS, puede dar resultados de gran calidad (*El Español*, nuevo medio lanzado al mercado en 2016 por Pedro J. Ramírez, es un ejemplo de diario digital basado en código personalizado de elevada inversión digital).

Así mismo, cabe puntualizar que los grandes medios generalistas y las cabeceras de grupos editoriales españoles (Véase Prisa, Vocento o Unidad Editorial, entre otros), se basan en gestores de contenidos evolutivos de más de dos décadas de existencia, que han creado códigos “castillo”, ensamblados pieza a pieza y agrandados con el paso de los años, únicos y exclusivos, cuyas opciones de empezar de cero con nuevos desarrollos son mínimas, salvo para cabeceras complementarias de estos grupos que pueden externalizar su servicio con empresas como el Grupo Cibeles, o desarrollarlas en sistemas de código abierto como los que aparecen en la siguiente comparativa.

Se han tenido en cuenta tres de los gestores de contenido basados en código abierto. Estos gestores, Joomla, Wordpress y Drupal, son gratuitos, aunque pueden tener coste, debido a los miles de plugins (aplicaciones complementarias que se integran en el código raíz), plantillas o Themes (diseños preconfigurados que pueden ser de pago o gratuitos) y otras capacidades (servicio, mantenimiento, almacenamiento, atención al cliente, etc...) En definitiva, los tres gestores son, o pueden llegar a ser, competencia del gestor de contenidos Editmaker y el estudio comparativo de dichos gestores con Editmaker da una somera idea del entorno de mercado al que se enfrenta Editmaker en la actualidad, dado que son utilizados, con las respectivas modificaciones, para generar medios digitales, al igual que Editmaker.

Las siguientes imágenes muestran las ventajas y desventajas de cada gestor de contenidos analizado (Editmaker, Wordpress, Drupal y Joomla); las tablas posteriores muestran un análisis comparativo entre las funcionalidades y capacidades de cada gestor de contenidos, comparándolos con el desarrollado por Cibeles Group L.L.C: Editmaker.

Cuadro 28. Ventajas y desventajas de Editmaker. Elaboración propia.

EDITMAKER: VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
VENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Rápida implementación y puesta en marcha.• Asesoramiento y consultoría.• Alta personalización.• Atención humana directa.• Desarrollo evolutivo gratuito.• Bajos costes mensuales con “todo incluido”.• Servicio integral y adaptado a las necesidades del editor.	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• La cuota mensual puede variar en función de las necesidades.• La estructura modular tiene vigas maestras no modificables.• El desarrollo no es personalizado.• El código no pertenece al editor ni a las comunidades, no es abierto.

Cuadro 29. Ventajas y desventajas de Wordpress. Elaboración propia.

WORDPRESS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
VENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Usable y de fácil implementación.• Fácil de adaptar a los proyectos web más repetitivos como blogs o portafolios.• Multitud de Themes (plantillas), tanto gratuitas como de pago.• Administrador muy amigable para el usuario.• Gran comunidad de Soporte.• Infinidad de plugins por lo que se puede expandir el sitio a desarrollar sin tener grandes conocimientos de programación.• Curva de aprendizaje fácil en comparación con otros CMS.	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Se requiere un hosting algo más potente que uno básico para implementarlo, ya que hace un uso extensivo de PHP.• Se debe ser ordenado con los plugins, puesto que como están desarrollados por diferentes programadores pueden existir filtros de seguridad.• Para cambiar la estructura y forma en que se muestra tu sitio web es necesario algún conocimiento de HTML y PHP, esto en el caso que no nos encaje la theme que hayamos escogido.• Si se desean implementar filtros para spam, como no lo hace de forma automática, es responsabilidad del desarrollador.• El nivel de programación es mucho más bajo que el de otros CMS como Drupal.• Debido a su popularidad, el sitio puede ser objetivo de ataques, bien de “bots” o de hackers.

Cuadro 30. Ventajas y desventajas de Drupal. Elaboración propia.

DRUPAL: VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
VENTAJAS : <ul style="list-style-type: none">• Mejor optimización del uso de PHP, es capaz de soportar una mayor cantidad de visitas que WordPress.• Alta personalización de los módulos para cada plantilla.• Gran comunidad de desarrolladores.• Está orientado a comunidades, por lo que si el proyecto está enfocado en esa línea (usuarios, permisos, registros, etc.) es una herramienta muy potente.• No tiene tantos plugins como Wordpress.• El código es complicado pero fácil de seguir (limpio).• Opciones de bases de datos SQL S, PostSQL, SQLite u Oracle. No solo MySql.	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Una de las desventajas más importantes es su alta curva de aprendizaje, tanto desde el punto de vista de un usuario, como para un desarrollador.• Interfaz menos amigable que en otros CMS, debido a la elevada cantidad de menús.• Algunos servicios de hosting no soportan todas las características que posee Drupal, por lo tanto dependiendo del proyecto puede que haya que buscar uno especializado, y por lo tanto más caro.• A nivel empresarial los desarrolladores son más caros, ya que hay menos que para otros CMS.

Cuadro 31. Ventajas y desventajas de Joomla. Elaboración propia.

JOOMLA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
VENTAJAS : <ul style="list-style-type: none">• El aprendizaje es un poco más rápido que Drupal pero más lento que WordPress.• Diversidad de plugins (módulos) para instalar pero menos que WordPress.• Gran comunidad de desarrolladores.• Mucho tiempo en el mercado.• Gran diversidad de opciones en cuanto a posiciones de menús y widgets. <div><p>Su nombre es una pronunciación fonética <i>jumla</i> para anglófonos de la palabra en idioma suajili (<i>swahili</i>), que significa "todos juntos" o "como un todo". Se escogió como una reflexión del compromiso del grupo de desarrolladores y la comunidad del proyecto.</p></div>	DESVENTAJAS: <ul style="list-style-type: none">• Si se desea implementar un blog, es mucho menos eficiente que Drupal y esa diferencia se hace más notoria si se le compara con WordPress.• La implementación de SEO, no es tan eficiente como en los otros dos CMS.• El código es complicado de editar y además poco ordenado.• La curva de aprendizaje es más alta que WordPress.• Se conocen bastantes casos de sitios atacados, aunque este punto depende también del administrador.

Tabla 3. Comparativa de la administración de los gestores de contenido. Elaboración propia.

DRUPAL, WORDPRESS, JOOMLA Y EDITMAKER: ADMINISTRACIÓN				
	WordPress	Joomla!	Drupal	Editmaker
Tenencia múltiple	✓	✓	✓	✓
Grupos de usuarios	✓	✓	✓	✓
Herencia de permisos	✓	✓	✓	✓
Limitación de derechos de usuario	✓	✓	✓	✓
Control de permisos en varios niveles	✓	✓	✓	✓
Flujos de trabajo en etapas	✓	✓	✓	✓

Tabla 4. Comparativa de capacidades de los gestores de contenido. Elaboración propia.

DRUPAL, WORDPRESS, JOOMLA Y EDITMAKER: EXTENSIONES				
	WordPress	Joomla!	Drupal	Editmaker
Editor WYSIWYG	✓	✓	✓	✓
Elementos multimedia (vídeos, audios o animaciones Flash)	Solo con extensión	Solo con extensión	✓	✓
Sistema de blogging	✓	Solo con extensión	✓	✓
Revisión ortográfica	✓	Solo con extensión	✓	✓
Vista previa	✓	✓	✓	✓
Soporte multilingüe	Solo con extensión	✓	✓	✓
Función de búsqueda	✓	✓	✓	✓
Etiquetado	✓	✓	Solo con extensión	✓

Tabla 5. Comparativa de posicionamiento orgánico de los gestores de contenido. Elaboración propia.

DRUPAL, WORDPRESS, JOOMLA Y EDITMAKER: SEO Y RESPONSIVE				
	WordPress	Joomla!	Drupal	Editmaker
URL amigables	✓	✓	✓	✓
Edición manual de los metadatos y las palabras clave	✓	✓	✓	✓
Soporta diseño web responsivo	✓	✓	✓	✓

Tabla 6. Comparativa de seguridad de los gestores de contenido. Elaboración propia.

GESTORES DE CONTENIDO: SEGURIDAD Y SERVICIO SIMILARES				
	WordPress	Joomla!	Drupal	Editmaker
Documentación	✓	✓	✓	✓
Tutoriales	✓	✓	✓	✓
Comunidad de apoyo	✓	✓	✓	✓

El hecho de que el software de código abierto no tiene nada que envidiar al propietario en cuanto a seguridad fue comprobado en un estudio llevado a cabo por el **Ministerio de Seguridad Informática alemán (BSI)** en 2013.

Este estudio concluyó que en todas las soluciones libres investigadas, la implementación de procesos de seguridad se situaba en el nivel actual de la tecnología

Tabla 7. Comparativa de personalización del Grupo Cibeles. Elaboración propia.

DRUPAL, WORDPRESS, JOOMLA Y EDITMAKER: COMPARATIVA				
	WordPress	Joomla!	Drupal	Editmaker
Instalación y configuración	↑	↗	→	↑
Fácil e intuitivo (para redactores)	↑	↗	↗	↑
Fácil e intuitivo (Admin)	↑	↗	↗	↑
Costes para extensiones o para un servicio o asistencia adicionales	↗	→	↗	↑
Ampliabilidad/grado de personalización	↑	↗	↗	↑
Community	↑	↑	↑	↑
Seguridad	→	→	↗	↗

6.4 Análisis de precios y comercialización.

Una empresa que decidiera usar un CMS libre debería contar con el personal humano necesario para administrarlo, y por pequeño que sea contratar un empleado con los conocimientos necesarios para tal proyecto, se realizaba una inversión elevada. Asimismo, si el equipo es multidisciplinar los costes se elevarían aún más.

Por tanto, la idea fue licenciar el producto en cuotas mensuales no superiores a los 1.680 euros mensuales, precio máximo para un periódico diario con altos requerimientos de volcado, mantenimiento, servicio y atención permanente.

Tabla 8. Precios estimados de venta según cliente.

Cliente	Uso del CMS	Soporte requerido	Precio €
Diario	Muy alto	Muy alto	1.680 €
Revista	Alto	Alto	1.000 €
Pyme	Medio	Bajo	800 €

Siendo optimistas y dedicando un comercial a ello a tiempo completo, se esperaba obtener un cliente por mes. Por tanto, el primer año se alcanzarían los 12 clientes. Lo positivo del modelo de negocio es que el ingreso es acumulativo, y permite un modelo de crecimiento gradual.

La situación incremental permitió aumentar el número de editores y clientes en tres años, con la suficiente masa crítica para conseguir amortizar la inversión y empezar a obtener beneficios. Lo interesante del modelo de negocio es que el ingreso es acumulativo y permite un modelo de crecimiento exponencial.

Suponiendo que la venta a precio máximo de la licencia del producto es de 1.680 €:

Ingresos al final de año por serían 12 clientes X 1.680 € = 201.600 €

Con una facturación de 201.600 € mensuales el primer año, el sistema es sostenible, aunque aún no rentable, con un colchón de inversión a tres años, para alcanzar la amortización en función de la inversión inicial.

La comercialización inicial del sistema la realizó el propio fundador Joaquin Abad, dados sus conocimientos del sector editorial español, por medio de reuniones individuales con editores afines o, simplemente, amigos del sector. Los precios, según los requerimientos y necesidades del editor y su solvencia económica, variaban las cuotas cobradas.

6.4.1 Estudio técnico y programa de producción.

La creación del CMS Editmaker fue concebida en dos etapas. En la primera etapa el objetivo de la empresa era crear una versión estable de rápida implementación y, aunque sencilla, de suficiente funcionalidad como para poder vender el producto a los editores y que resultara de utilidad.

Los componentes iniciales del CMS Editmaker se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 9. Componentes, dificultades y plazos de Editmaker

COMPONENTE	DIFICULTAD	PLAZO
Noticias	Alta	Alto
Secciones	Media	Medio
Menús	Alta	Alto
Publicidades	Media	Medio
Metadata	Baja	Corto
Usuarios	Baja	Corto
Galerías de imágenes	Media	Corto

El tiempo de programación inicial para un prototipo viable y comercializable fueron seis meses. Solo fue necesario el trabajo de un desarrollador experto a jornada completa, un diseñador, un responsable de desarrollo, dos programadores junior y el propio fundador, Joaquin Abad, que hizo labores de comercial y director general. En esta etapa, el producto ya podía ser comercializado en paralelo mientras se continúa la evolución indefinida de nuevas versiones. La idea fue agregarle otros componentes de carácter adicional de tal manera que fueron haciendo más flexible y personalizable Editmaker. La duración de esta etapa fue sido ilimitada ya que mientras seguía operativo el negocio, el producto seguía, y sigue, evolucionado continuamente (desarrollo evolutivo).

Tabla 10. Componentes adicionales en Editmaker (desarrollo evolutivo)

COMPONENTE	DIFICULTAD	PLAZO
Foros	Alta	Alto
Comentarios	Alta	Medio
Interacción social	media	Medio
Widget climatología	Media	Medio
Widget deportes	Baja	Media
Widget economía	Baja	Corto
RSS y WS	Media	Corto
Drag&Drop	Alta	Alto
Videos	Baja	Medio
Adaptaciones móviles	Alta	Alto

6.4.1.1 Costes de personal.

Dado el crecimiento previsto, cada vez habría más clientes que mantener, por tanto, se estima aquí la necesidad de personal que se produjo en los años siguientes:

TABLA 11: Costes de personal		AÑO 1			AÑO 2		
Función	Dedicación/No horas	€/hora	total		Dedicación/No horas	€/hora	total
Dirección de Proyecto	560	30	16.800		560	30	16.800
Ingeniero Jefe	472	25	11.800		1.416	25	35.400
Dirección Marketing	614	25	15.366		614	25	15.366
Responsable Desarrollo	280	20	5.600		840	20	16.800
Jefe Diseño	388	20	7.760		600	20	12.000
Testeo Usabilidad	334	15	5.010		1.002	15	15.030
Contenido Testeo	280	15	4.200		600	20	12.000
Programación Desarrollo	280	20	5.600		840	20	16.800
Diseño	280	15	4.200		840	15	12.600
	3.346	TOTAL:	68.050		7.312	TOTAL:	141.996

*CostePersonal: incluye el salario neto que recibe el empleado, así como los aportes a la SS, IRPF y demás organismos e impuestos necesarios, los cuales completan el salario bruto. También están incluidos los gastos por vacaciones, extras, etc.

6.4.1.2 Infraestructura, costes y contrataciones.

Como gastos de un solo pago, se contempló la compra de bienes fijos. El resto de los gastos, de carácter periódico y mensual, se establecieron en dos principales destinos de capital:

- A) Capital logístico: destinado a la infraestructura necesaria para el normal desarrollo de la empresa, como puede ser el alquiler o el pago de servicios básicos
- B) Capital humano: sin duda, fue la principal inversión y la que consumió la mayor parte del gasto.

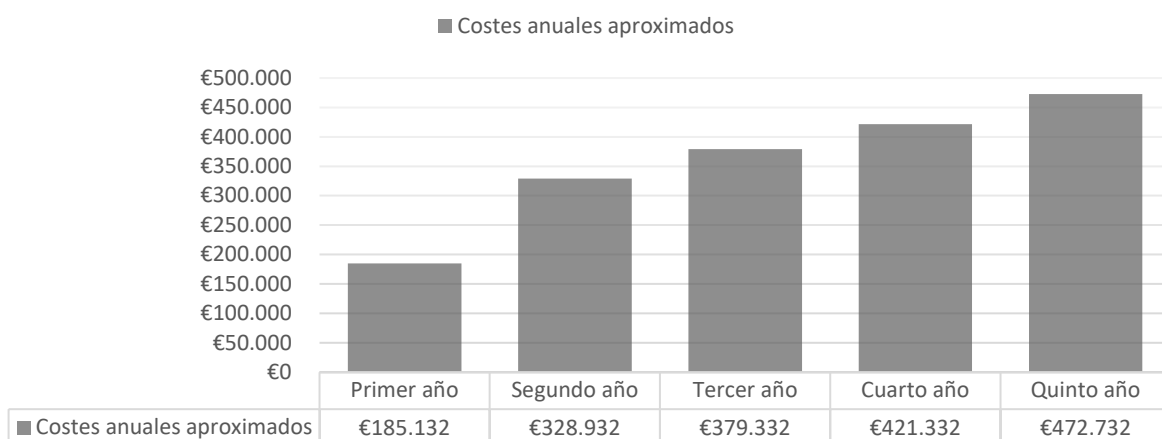
La sede social fue una oficina situada en el centro de Madrid, cuyo alquiler aproximado fue de 3.500 euros. Con servicios de Internet y habilitada para siete personas.

COSTES PRIMER AÑO DE DESARROLLO:	
1. Arrendamientos y cánones:	46.000 €
2. Reparaciones y conservación	6.900,00 €
3. Transportes.	12.000 €
4. Suministros, máquinas y servidores	25.571,00 €
5. Instrumental y equipos.	25.000,00 €
6. Sueldos y salarios.	68.050,00 €
7. Seguridad Social a cargo de la empresa.	13.610,00 €
Total	185.132,00 €

COSTES SEGUNDO AÑO DE DESARROLLO:	
1. Arrendamientos y cánones:	46.000 €
2. Reparaciones y conservación	11.900,00 €
3. Transportes.	12.000 €
4. Suministros, máquinas y servidores	40.571,00 €
5. Instrumental y equipos.	45.000,00 €
6. Sueldos y salarios.	141.996,00 €
7. Seguridad Social a cargo de la empresa.	43.465,00 €
Total	328.932,00 €

Para proveer del servicio digital, se contrató un servidor dedicado, que al menos podía abarcar a 25 clientes/editores, los cuales con una estimación de crecimiento se esperaban conseguir en dos años. Esta inversión se consideró suficiente para el crecimiento previsto de la empresa en dicho periodo.

GRÁFICO 2.- COSTES ANUALES APROXIMADOS



6.4.1.3 Matriz de ingresos e ingresos mensuales.

La clave del negocio, como se ve en la matriz de ingresos, es el pago mensual y la suma anual de ingresos, que aumenta exponencialmente en función del volumen de facturación. Estos son acumulativos, lo cual permiten implementar un modelo de crecimiento sostenido.

Tabla 12. Matriz de ingresos. Elaboración propia. (Fuente: Cibeles Group)

Meses	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	Subtotal
Cliente 1	1680												1680
Cliente 2	1680	1680											3360
Cliente 3	1680	1680	1680										5040
Cliente 4	1680	1680	1680	1680									6720
Cliente 5	1680	1680	1680	1680	1680								8400
Cliente 6	1680	1680	1680	1680	1680	1680							10080
Cliente 7	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680						11760
Cliente 8	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680					13440
Cliente 9	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680				15120
Cliente 10	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680			16800
Cliente 11	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680		18480
Cliente 12	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	20160
													TOTAL
													131040

Cada mes el incremento de un cliente en la facturación obtenida y el facturando del coste de la licencia promedio, dan lugar al crecimiento sostenido y de iguales incrementos, que se observa en la siguiente fórmula que facilita los cálculos de ingreso y se corresponde la suma de una progresión aritmética de diferencia uno:

$$Ingreso(x) = x \frac{(x+1)}{2} * 1680$$

- X: 'Meses transcurridos desde el inicio de actividad'
- Ingreso(x): Dinero total obtenido desde el inicio del ejercicio hasta el mes X

Grafico 3.- Incremento de facturación anual por venta de licencias mensuales de Editmaker



6.5 Inversión necesaria.

Para la etapa de preproducción se requirió una inversión inicial de 69.000 €. Superada esa etapa, como dijimos anteriormente, se empieza a comercializar el producto y a obtener un ingreso mensual. Se define como punto crítico o punto de saldo positivo aquel en el que se cruzan la gráfica del ingreso y el gasto, a partir del cual se empiezan a obtener beneficios.

Dada la función de Ingreso que definimos previamente, observamos que para el segundo año los ingresos obtenidos hasta el mes veinte crean un punto a partir del cual si se mantiene la previsión de alcanzar el umbral de rentabilidad y, con ello, de beneficio.

$$\text{Ingreso}(x) = x \frac{(x+1)}{2} * 1680$$

$$\text{Ingreso}(20) = 352800$$

$$* 328,932 = \text{Gasto en 24 meses} < \text{Ingreso}(20) = 352,800$$

Tabla 13. Cash Flow (flujo de caja).

Periodo temporal	Inversión necesaria	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Ingresos		131.040 €	504.000	1.118.880	1.975.680	3.074.400
Gastos	-584.064	-186.132	-328.932	-379.332	-421.332	-471.732
Total FNE	-584.064	-55.092	175.068	739.548	1.554.348	2.602.668

Con los datos observados y analizados, la duración del proyecto y la cantidad de trabajo de realización del desarrollo desde sus inicios, con una tasa inferior al 50%, fue suficiente para obtener beneficios con la inversión inicial.

Tabla nº 14. Tasa interna de retorno final. Elaboración propia.

TASAS	VAN	
40,30%	613.330,73	
47,50%	390.678,45	
55%	212.060,08	
67,33424%	0%	TIR
		67,33424%

Extrapolando el modelo de negocio inicial al objeto de estudio de esta tesis -la empresa Cibeles Group L.L.C.- se parte de la empresa original del año 2.000 -Hispano Digital S.L.-, y el desarrollo del gestor de contenidos Editmaker, para entender la rentabilidad actual, y se comprueba de forma teórica y practica la amortización paulatina y de beneficios a partir del segundo año desde sus orígenes.

Hoy en día las fórmulas de facturación e ingresos de Cibeles Group L.L.C. son más complejas, dado que cuenta con más productos editoriales digitales y más modelos de negocio que se complementan y retroalimentan (Doopress, Doopaper, envío de boletines, Dooprensa, Dootablet, aplicaciones móviles y Cibeles ADS), así como otros modelos que no son necesariamente editoriales (Gestión de Cobros Cibeles S.L.), pero el modelo de negocio de facturación exponencial y por volumen sigue presente, al cobrarse cuotas mensuales por diversos complementos que se suman al sistema integral de consultoría y prestación de servicios digitales integrales basados en el gestor de contenidos Editmaker, que fue el primer producto desarrollado para los editores y las empresas informativas.

CAPITULO 7: EL RESURGIR TECNOLÓGICO. NUEVOS PROYECTOS

Cuando Cibeles Group L.L.C. se embarca en la creación de nuevos desarrollos de software editorial digital, a partir del año 2007, hay que tener en cuenta varios factores que propician en la empresa el reto de realizar Investigación, Desarrollo e inversión (I+D+i) de última generación.

Estos proyectos representaban un riesgo elevado para la empresa, pero los datos de nacimiento de nuevos dispositivos, crecimiento futuro y software basado en nuevas markets de aplicaciones y nuevos lenguajes, desconocidos hasta el momento, decidieron a los directivos de Cibeles Group L.L.C. a emprender el camino de crear nuevos canales digitales para el editor.

El editor veía, en estos cambios, por un lado, nuevas oportunidades de negocio y, por otro, la exigencia de unos lectores que se adaptaban a los cambios tecnológicos con rapidez, curiosidad y facilidad y estaban ávidos de nuevas prestaciones, canales de comunicación y servicios informativos.

Estos nuevos desarrollos orbitaban alrededor del producto estrella y buque insignia de la oferta de servicios digitales de Cibeles Group L.L.C. -el gestor de contenidos Editmaker- y su pretensión era aumentar la oferta de productos digitales editoriales y ofrecer nuevas vías y canales de obtención de publicidad, ventas, suscripciones y opciones de lectura para los nuevos consumidores digitales.

Para entender esta decisión, es interesante documentar los datos de crecimiento y expansión de los nuevos soportes, dispositivos y formatos en la época que Cibeles Group L.L.C. acomete los nuevos desarrollos (es decir, previsiones de crecimiento digital del año 2007 al 2017).

Este marco de estudio, con datos generados por las consultoras más importantes del sector, delimita el cómo y por qué la empresa objeto de estudio acometió proyectos de alta complejidad y difícil predicción comercial, pero ya solicitados por los editores como una vía de luz empresarial e informativa al final del túnel digital.

Sin duda, analizar el proceso de implantación paulatina de las tecnologías digitales de la información en el territorio español, es una forma adecuada de asimilar por qué empresas como Cibeles Group L.L.C. optaron por arriesgar en estos desarrollos.

Por otra parte, la base de clientes-editores ya generada gracias a la consolidación del gestor de contenidos Editmaker en el sector editorial, suponía una “viga maestra” de solidez suficiente para ofertar, en primera instancia, a estos editores ya clientes que

generaban sus plataformas editoriales digitales con Editmaker, los nuevos desarrollos que se iban a acometer.

7.1 Transformación del grupo aunando desarrollo tecnológico y editorial

A partir del año 2007, el lanzamiento del iPhone, el iPad de Apple y el nuevo sistema operativo Android, con nuevos smartphones y tabletas digitales basadas en este lenguaje -con sendas tiendas de aplicaciones App Store y Google Play-, fueron esenciales para la apuesta de aplicaciones móviles de los medios digitales a los que Cibeles Group L.L.C. daba servicio con su gestor de contenidos Editmaker en la web.

Tras la adaptación de las aplicaciones móviles a los editores, que fueron implantadas de forma gratuita en una fase inicial para fidelizarlos y mostrar Cibeles Group L.L.C. ante sus clientes como una empresa de vanguardia en innovación editorial, fueron lanzados dos proyectos de forma secuencial que eran compatibles y se basaban en el mismo concepto: PDF,s enriquecidos.

Se trataba de maquetas de revistas y periódicos convertidas en formatos PDF para la fácil lectura tanto sobre ordenadores portátiles y de sobremesa como sobre tabletas digitales. Estos dos proyectos, que fueron generados en un periodo de tres años, se desarrollaron en dos fases y el primero, Doopaper, un visualizador de revistas y periódicos sobre página web dio lugar al segundo, Doopress, el mismo visualizador adaptado a kioscos virtuales sobre App Store y Google Play, adaptando el sistema Doopaper a las markets de descarga de aplicaciones más populares y con mayores perspectivas de crecimiento.

Hoy por hoy todas las empresas y organismos que generan publicaciones y contenidos entienden el medio y ven la necesidad de estar en estos “ escaparates”, pero o bien por falta de tiempo, de recursos, o por ambos, descartan o retrasan dicha opción, lo que redundo en una pérdida de oportunidades no solo de imagen, sino incluso de clientes y ventas. Por los costes que esto conlleva, solo los grandes grupos de comunicación como Unedisa, Grupo Prisa o Vocento, tienen la oportunidad de estar en estos “ escaparates”.

Había claras barreras de entrada para nuevos participantes (Pymes y diferentes organismos de cualquier sector y de cualquier comunidad autónoma de España) que quisieran ofrecer sus publicaciones o contratar *sítes* de internet móvil o aplicaciones nativas. Existía pues en este ámbito una oportunidad de negocio y mejora del entorno para dinamizar dicho sector y ofrecer oportunidades reales a la PYME española, en

especial las empresas informativas, que desearan publicar o comprar un espacio publicitario en estos nuevos soportes, canales y dispositivos.

En este ámbito, las necesidades de los editores pequeños y medianos fueron cubiertas por Cibeles Group L.L.C. gracias a desarrollos adaptados a sus requerimientos en la web y en las tiendas de aplicaciones, con tres productos que fueron integrados al abanico de oferta editorial de la empresa: Editmaker, aplicaciones móviles, Doopaper y Doopress.

Según diversos estudios el potencial de mercado publicitario en el móvil en España en los siguientes cinco años, desde el 2011, alcanzaría más de 120 millones de euros¹⁹. Las ventas de tabletas electrónicas se multiplicarían por 3,6 este año en el mundo, alcanzando los 63,6 millones el año 2012, y Apple seguiría dominando este mercado con el 73,4 por ciento del total (46,7 millones), según el informe de la consultora tecnológica Gartner²⁰. El estudio señalaba que Apple mantendría su ventaja, con ventas superiores al 50 por ciento del total hasta el año 2014; y en 2015, aunque sería la de mayor volumen de ventas con un 44,9 por ciento del total (148,6 millones), las tabletas con sistema operativo Android se acercarían con una cuota del 35,6 por ciento (116,4 millones).

La importancia de los sistemas móviles iPhone, iPad y Android quedaba ampliamente demostrada en estos dispositivos por el crecimiento del mercado potencial, según los datos previstos para los siguientes cinco años. Los estudios publicados preveían un creciente uso de dispositivos móviles. Y se calculaba que en 2016 se alcanzaría la cifra de los 1.000 millones de usuarios de teléfonos inteligentes y que el tráfico de internet en los dispositivos móviles se multiplicaría por dieciocho.

El estudio de la Consultora Forester²¹ preveía desde 2011 que en los cinco años siguientes se alcanzaría la cifra de los 1.000 millones de usuarios de *smartphones* en todo el mundo. Y el 90% de ellos previsiblemente estarían directa o indirectamente vinculados a tres empresas: Apple, Google y Microsoft.

Si se habla de *tablets* el porcentaje aumentaba hasta el 98%, lo que significa que a día de hoy la previsión es que prácticamente la totalidad de estos dispositivos utilizarán iOS (como el actual iPad e Iphone), Android o Windows. Si bien actualmente el consumo de este tipo de dispositivos móviles corresponde principalmente al ámbito

¹⁹ http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/NP_Informe_Digitalizacion2011.pdf

²⁰ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1282413>).

²¹ <http://www.cwcontenidos.com/novedades/495-forrester-research-afirma-que-los-tablets-seran-los-dispositivos-preferidos-en-el-2016.html>

personal, la constante interacción del usuario con ellos hace que cada vez más se utilicen también como herramienta laboral.

Esta tendencia es lo que se ha venido a llamar la "consumización de las TI", que sucede cuando la electrónica de consumo se establece como complemento o sustituto a las tecnologías empleadas por las empresas.

Esto tiene su origen en que en muchos entornos de trabajo son los empleados los que promueven, incorporan e integran *tablets* y *smartphones* en este caso como parte de su vida laboral –aunque la compra efectiva de la tecnología la haga la empresa– del mismo modo que las utilizan en su vida personal, sin hacer grandes distinciones entre ambas.

Así pues, es el principal motivo por el que las empresas debían adaptarse y plantear "una estrategia empresarial móvil", del mismo modo que la irrupción del ordenador personal obligó en su día a las empresas a adaptarse para incorporarlo.

Pero, además, este enorme crecimiento obligó a plantear los negocios y las inversiones tecnológicas bajo el principio de "primero para lo móvil": en 2016, según Forrester, uno de cada tres dólares gastados en tecnología (es decir, 1.300 billones de dólares) iría destinado a tecnología móvil.

El mercado de las aplicaciones (las que se ofrecen en la App Store o en Google Play Store, entre otros) crecería desde los 6.000 millones de dólares en 2011 hasta casi 56.000 millones en 2016. Sólo en EE.UU. se calculaba que el "ecosistema de aplicaciones" móviles supondría, desde 2007, la creación de medio millón de nuevos puestos de trabajo.

Según el informe global de la compañía CISCO²², preveía un crecimiento enorme en el tráfico de Internet desde *tablets* y teléfonos inteligentes para el periodo 2011-2016. El tráfico de Internet a través de redes inalámbricas sería tres veces mayor que el de redes fijas. La magnitud prevista multiplicará 18 veces –de media mundial, el crecimiento varía según la región geográfica– las cifras actuales, hasta el punto de que el tráfico de Internet a través de redes inalámbricas sería tres veces mayor que el circulante por conexiones fijas. De este modo, si en 2011 el tráfico de datos móviles ascendió a 269 Petabytes al mes (1 Petabyte son 1.000 Terabytes; 1 Terabyte son 1.000 Gigabytes) en 2016 ascendería a 11 Exabytes al mes (1 Exabyte son 1.000 Petabytes). O medidos de otra forma, y según cálculos de Cisco, esos 11 Exabyte al mes equivalen a lo largo de un año, a la cantidad de información ocupada por 33.000

²² https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/assets/docs/pdf/Cisco_CloudIndex_WP_10-12_ES-XL.pdf, consultado el 20-12-2017.

millones de DVD, 4.300 billones canciones en MP3 y 813.000 trillones de mensajes SMS.

De esa ingente cantidad de información más del 70% correspondería al vídeo, incluyendo televisión por Internet y vídeo bajo demanda. Las previsiones de Cisco también contemplaban un incremento en las velocidades de conexión de las redes móviles: si en el año 2011 la velocidad media de conexión desde un *smartphone* era de 1,4 Mbps cinco años después sería de 5,2 Mbps.

Aunque evidentemente se trataba de previsiones, son cifras que dan una idea de la importancia que adquirirán en los años siguientes las *tablets* y *smartphones*. Cada vez se relacionaba más el uso de la conexión a Internet, especialmente para uso personal, con este tipo de dispositivos, más que con los ordenadores convencionales, como ya sucede en muchos países emergentes donde es más fácil y barato tener conexión a Internet en el móvil que en el ordenador personal.

Actualmente en España existen plataformas de venta de publicaciones sobre Applestore y Android Market Web como KioscoyMas y Orbyt, sin embargo, estos sistemas no son clonables, replicables ni tampoco extrapolables a editoriales individuales, tan sólo integran otras publicaciones externas a la plataforma matriz y de forma conjunta, ampliando la oferta de los grandes grupos, pero haciendo a las pequeñas y medianas editoriales dependientes de ellos (Zeta, Prisa, Vocento...).

Cibeles Group L.L.C., con los desarrollos y proyectos acometidos entre los años 2007 y 2013 – aplicaciones móviles, Doopaper, Doopress y Dootablet- pretendía ofertar plataformas de alta tecnología editorial para empresas de bajos niveles de inversión y recursos. Actualmente estos desarrollos, en su conjunto y según las necesidades de cada editorial (soportes, canales y formatos), están implantados en más de 200 empresas informativas españolas.

7.2 Los nuevos productos y desarrollos en el mercado editorial.

Los proyectos y productos previstos por Cibeles Group L.L.C. a partir de 2007 - aplicaciones móviles, Doopaper, Doopress y Dootablet-, iban a permitir a todo tipo de editoriales disponer, de forma individual, de un sistema categorizado de venta editorial para cada una, en el que pudieran mostrar sus productos y exponerlos en su propia aplicación nativa, sus desarrollos web o sus propios medios informativos digitales, sin requerir de grandes inversiones. Estos desarrollos, unidos al creador de páginas web para medios de comunicación, el gestor de contenidos Editmaker, darían lugar a un

abanico de oferta de productos editoriales digitales que cubrirían todos los canales del futuro digital a corto plazo.

Esto evitaría la dependencia empresarial de las PYMES del sector de las grandes editoriales y les permitiría su canal de ventas y difusión independiente que, gracias a los metadata de búsqueda y descripción de su aplicación, permitiría al lector encontrarles con rapidez en Google Play Store y Applestore.

El sistema planteado generaría aplicaciones con plataformas exclusivas de venta de ejemplares para cualquier editorial, en pocos días y con su propia zona de destacados, estantería personalizada de ejemplares comprados y escaparate de productos editoriales a la venta.

Los clientes Potenciales de estos proyectos serían los siguientes:

- PYMES del sector editorial español (véase anexos), periódicos pequeños, colegios.
- Medios de comunicación locales y comarcales: periódicos, revistas,
- Universidades y organismos de investigación.
- Creadores y Proveedores de contenidos multimedia
- Desarrolladores de aplicaciones móviles nativas.

Otros Competidores:

Así mismo, se podían definir dos tipos de competidores:

1. Proveedores Globales: iAd de Apple y Admob de Google

Eran soluciones con una gran implantación tanto geográfica como por clientes. Su vocación es global y van dirigidos al gran público. Poseen un nivel de segmentación local muy bajo

2. Proveedores de servicios de representación de medios móviles locales

Trabajan con medios locales de gran implantación, pero no poseen herramientas similares a las herramientas previstas por Cibeles Group L.L.C, siendo el proceso de gestión de contenidos muy poco automatizado.

A nivel internacional encontramos herramientas “similares” en mercados más desarrollados como Francia, Reino Unido, Suecia y Canadá. En Francia, por ejemplo, encontramos la herramienta de publicación de diarios “Presse Régionale de Syndicat de la Presse Quotidienne Regionale (SPQR)”, en esta, se puede acceder a 36 diarios regionales franceses. En Reino unido, el conglomerado formado por Times of London, Fox News and The Wall Street Journal, ha desarrollado el proyecto “Alexia”, un proyecto que permite que los periódicos y magazines editados por este conglomerado se puedan descargar a un Tablet o dispositivo móvil.

En España, aunque actualmente se difunden documentos de forma unitaria, hay muy pocas plataformas sobre Google Play Store y Applestore que distribuyan productos

categorizados sobre una aplicación instalable para distintas editoriales con oferta de múltiples productos y estas, funcionan a modo de oligopolio basadas en grandes grupos, que sugieren a las pequeñas editoriales participar de su proyecto a cambio de parte de sus beneficios, para obtener más audiencia a cambio de adherirles al mismo²³.

También existen desarrollos personalizados para tabletas digitales de alto coste para una sola cabecera, algo difícil de asumir para pequeñas y medianas editoriales por su enorme inversión y un sólo uso, como por ejemplo la Revista “Hola” en iPad.

Las aplicaciones permitirán a PYMES del sector editorial, universidades, periódicos pequeños, colegios, concejos generales, entidades, organismos de investigación, etc., interesados en publicar contenidos digitales de todo tipo, tener su plataforma-aplicación propia a bajo coste. Esta plataforma/aplicación descargable, con un margen de beneficio elevado, complementará la venta física, acelerando el paso a la era digital de las entidades anteriormente descritas.

7.3 La innovación en tecnología editorial, una nueva meta.

El objetivo del proyecto era el desarrollo de una Plataforma replicable, clonable y personalizable de venta, difusión y lectura de publicaciones para IPAD, tabletas digitales y dispositivos móviles. La herramienta a desarrollar permitiría poner en contacto a PYMES del sector editorial, universidades, periódicos pequeños, colegios, concejos generales, entidades, organismos de investigación, etc., interesados en publicar contenidos digitales de todo tipo (información corporativa, catálogos, folletos, informes, anuarios, dossiers, revistas, entre otros), con el público en general, por medio de una plataforma de Quioscos y Librerías Virtuales de publicaciones. En esta plataforma, los lectores / consumidores podrían adquirir documentos y publicaciones de diversas periodicidades e incluso ejemplares sueltos.

Esta Plataforma permitiría, por medio de una zona de subida de documentos PDF, generar documentos paginados de cualquier contenido digital agregando funcionalidades añadidas y mostrarlos sobre pantalla de productos de formatos emergentes (tabletas digitales y dispositivos móviles), a los lectores que se descargaran una aplicación y posteriormente se suscribieran o compraran ejemplares que serían ofertados en las tiendas virtuales de Applestore y Google PlayStore.

Las funcionalidades adaptaban la publicación a las capacidades de las tabletas digitales actuales, realizadas de forma táctil, prescindiendo de cualquier teclado.

²³ Véase KioscoyMas u Orbyt en <http://www.kioskoymas.com/>

La lectura sobre la superficie de la tableta digital se produciría a través de un visor que sería una adaptación de documentos PDF recodificados a lenguaje iOS y Android con características añadidas, que harían de su visionado en estos formatos una experiencia rica en medios²⁴.

Dicha plataforma permitiría a todo tipo de entidades, pero sobre todo a PYMES del sector editorial, ofrecer sus productos previamente diseñados y maquetados para formato papel, en formato digital a través de un novedoso sistema de visualización para formatos de tabletas digitales y dispositivos móviles basadas en Android y tabletas IPAD basadas en el sistema operativo iOS.

La consecuencia colateral de estas plataformas, aparte de ofertar a los editores nuevos canales de distribución, difusión y venta de contenidos, permitiría reducir los costes de imprenta y el impacto ecológico, distribuyendo el conocimiento de forma rápida y efectiva sin ocupar espacios tangibles (bibliotecas), ofertando contenidos digitales a múltiples ámbitos sociales, gracias a soportes que no requerían desplazamiento y disminuirían el gasto de energía (impresión, distribución, logística, retractilado, barnizado, grapado, tintas, combustibles...)

Estas plataformas, además, incentivaban un innovador sistema de ventas y difusión para PYMES, principalmente del sector editorial, abrían nuevos canales publicitarios y nuevas áreas de negocio y permitían la creación de empleo, todo esto de manera sencilla y a bajo coste. Los proyectos emprendidos por Cibeles Group L.L.C. ayudarían al incremento de ventas de un sector estratégico para España como es el sector editorial, un sector que como se apreció en el informe de la empresa Nielsen 2011²⁵ se encontraba bastante afectado por la crisis económica, disminuyendo sus ingresos de venta y publicidad y que, además, vivía en una situación cambiante debido a los nuevos formatos e internet.

La solución conllevaba desarrollar plataformas de software editorial digital que conectaran la oferta con la demanda, a través de un “Marketplace” especializado en Internet Móvil.

²⁴ Rich media: Videos integrados, hipervínculos a páginas de Internet, miniaturas de página, funciones táctiles, y otras, en <http://www.notuslink.com/231/rich-media>

²⁵ <http://es.nielsen.com/site/index.shtml>

7.4 Doopaper, aliado de Editmaker

El primer proyecto desarrollado en 2007 por Cibeles Group L.L.C. fue Doopaper. Su misión era complementar el gestor de contenidos Editmaker con nuevas formas de comunicación basadas en formatos y soportes emergentes de última generación.

Este producto consistía en un avanzado visor de publicaciones sobre pantalla web de documentos PDF con efecto de pasa-página que generaba revistas multimedia. El sistema híbrido revista-formato digital permitió integrar todos los contenidos de una revista tradicional, junto con toda la interactividad y conectividad del mundo Online, pero sobre página web con efecto flash, añadiendo efectos multimedia.

Este desarrollo de publicaciones digitales, del cual disfrutaban muchos clientes en la actualidad, ha significado un considerable avance tecnológico, gracias a sus múltiples ventajas, entre las que sobresalen:

- Interactividad.
- Sensación plástica y de movimiento (imita a la realidad).
- Multidireccional.
- Usabilidad.
- Percepción Tecnológico / Vanguardista.
- Inmediatez en acceder a la revista, en cualquier lugar.
- Rapidez para encontrar la información.
- Contenido multimedia.

A su vez, Doopaper permitía:

- Descargas en PDF.
- Impresión.
- Zoom.
- Acceso a números anteriores.
- Aplicación Social Media.
- Búsqueda en la revista.

7.5 Doopress, el salto a las markets App Store y Google Play

Tras el desarrollo de Doopaper, una herramienta de publicación de PDF convencional de visor animado en Flash la cual es utilizada de forma transparente para el usuario final (sin logos ni referencias, solo la marca potencial contratante), o no, según la necesidad del cliente, esta herramienta sirvió como base de desarrollo para el

proyecto de llevar las publicaciones hacia la aplicación en el iPad y a otros dispositivos como Android: el proyecto se denominó Doopress.

Este sistema hizo de plataforma intermedia para la nueva plataforma integrada, que fue generada con en Apple y Android, con iconos lanzadores y de descarga y en lenguaje Objective C para iOS5 y entorno Xcode en Apple y Java para Android basado en Linux sobre entorno Eclipse.

Se contempló el desarrollo y despliegue de funciones en servidor, cuya arquitectura base se ceñirá estrictamente a productos Open Source como Apache, PHP y MySQL. Además, se investigó la posibilidad de integrar alguna de las soluciones open source existentes en el mercado, tales como Open X u Oasis, que permiten la modificación del código fuente para una mejor adaptación a las funcionalidades requeridas. También se utilizaron lenguajes estándar como HTML, JavaScript, Css y Ajax.

El objetivo del proyecto Doopress fue el desarrollo de una Plataforma replicable, clonable y personalizable de venta, difusión y lectura de publicaciones para IPAD, tabletas digitales y dispositivos móviles. La herramienta por desarrollar permitiría poner en contacto a PYMES del sector editorial, universidades, periódicos pequeños, colegios, concejos generales, entidades, organismos de investigación, etc., interesados en publicar contenidos digitales de todo tipo (información corporativa, catálogos, folletos, informes, anuarios, dossieres, revistas, entre otros), con el público en general, por medio de una plataforma de Quioscos y Librerías Virtuales de publicaciones.

En esta plataforma, los lectores / consumidores podrán adquirir documentos y publicaciones de diversas periodicidades e incluso ejemplares sueltos. La plataforma permitirá, por medio de una zona de subida de documentos PDF, generar documentos paginados de cualquier contenido digital agregando funcionalidades añadidas y mostrarlos sobre pantalla de productos de formatos emergentes (tabletas digitales y dispositivos móviles), a los lectores que se descarguen una aplicación y posteriormente se suscriban o compren ejemplares que serán ofertados en las tiendas virtuales de Applestore y Google PlayStore.

Las funcionalidades adaptan la publicación a las capacidades de las tabletas digitales actuales, realizadas de forma táctil, prescindiendo de cualquier teclado.

La lectura sobre la superficie de la tableta digital se produce a través de un visor que es una adaptación de documentos PDF recodificados a lenguaje iOS y Android con características añadidas, que hacen de su visionado en estos formatos una experiencia rica en medios, como el caso de Rich media, comentado en la nota 24.

Dicha plataforma permitiría a todo tipo de entidades, pero sobre todo a PYMES del sector editorial, ofrecer sus productos previamente diseñados y maquetados para formato papel, en formato digital a través de un novedoso sistema de visualización para formatos de tabletas digitales y dispositivos móviles basadas en Android y tabletas IPAD basadas en el sistema operativo iOS.

La herramienta reduciría los costes de imprenta y el impacto ecológico, distribuyendo el conocimiento de forma rápida y efectiva sin ocupar espacios tangibles (bibliotecas), ofertando contenidos digitales a múltiples ámbitos sociales, gracias a soportes que no requieren desplazamiento y disminuyen el gasto de energía (impresión, distribución, logística, retractilado, barnizado, grapado, tintas, combustibles...)

Esta plataforma, además, incentivó un innovador sistema de ventas y difusión para PYMES principalmente del sector editorial, abrió nuevos canales publicitarios y nuevas áreas de negocio y permitió la creación de empleo, todo esto de manera sencilla y a bajo coste. Dicha plataforma ayudó al incremento de ventas de un sector estratégico para España como es sector editorial, un sector que, como se aprecia en el informe comentado anteriormente de la empresa Nielsen 2011, se vio muy afectado por la crisis económica, disminuyendo sus ingresos de venta y publicidad y que, además, vivían en una situación cambiante debido a los nuevos formatos, dispositivos, soportes e internet.

La solución conllevaba desarrollar una plataforma software que conectara la oferta con la demanda, a través de un “Marketplace” especializado en Internet Móvil.

La plataforma de venta y difusión con visor integrado de publicaciones para tabletas digitales Doopress, basada en los sistemas operativos Android e Ipad, sería un proyecto de aplicación nativa replicable y descargable que instalaría un sistema que permitía, por medio de un panel de gestión de subida de documentos PDF, generar documentos paginados de cualquier ámbito - editorial, informativo, promocional, educativo, corporativo, empresarial, divulgativo o comercial -.

El documento, una vez codificado para su visionado en tableta digital, permitiría integrar funcionalidades multimedia añadidas sobre el mismo y mostrarlos sobre pantalla de tabletas digitales Android e iPad, para lectores que se descargaran la aplicación de la editorial, que sería mostrada en las tiendas virtuales Google Play Store y Applestore para ser descargada e integrada en su terminal y, una vez instalada, ofrecería todo un kiosco/librería con el stock de publicaciones de esta.

Se generaría un desarrollo de sistema sobre una interface integrado en aplicación lanzadora sobre Applestore y Google Play Store, con frontend de imágenes

remplazables en apertura, iconos de lanzamiento y descarga y estanterías, en función de la editorial, permitiendo exclusividad en cada proyecto.

Estas aplicaciones serían replicables y servirían como plataformas de venta de publicaciones independientes y aplicaciones únicas y personalizadas para cada editorial. Esta rapidez de replicado, instalación, facilidad de personalización y visionado de documentos, sería gran parte de la investigación y desarrollo, al generar un código fuente fácilmente repetible y aceptable con rapidez por los protocolos de las zonas de desarrollo de formatos emergentes sobre las que se activarían los sistemas (Appstore y Google Play Store). Una vez conocido el código por los ingenieros de ambas tiendas globales, la aceptación sería relativamente rápida por cada instalación.

El desarrollo tiene una parte técnica basada en programación y ensamblado que sigue procedimientos habituales: activación en zona de desarrollo Android y Apple, ensamblado e integración de zonas de programa que interactúan como partes comunes de la herramienta de venta y lanzadores de icono y descarga de las aplicaciones; pero el visor es la piedra angular del sistema que facilita la lectura de los documentos, genera los efectos táctiles y produce la transición de página, así como codifica los documentos, los enlaza en una sola pieza legible y les agrega capacidades (videos, enlaces).

Actualmente existen visores que realizan una precarga de página lenta o un aumento de resolución en la ampliación poco definida. También otros que realizan una transición de paso de página con tiempos de carga poco optimizados y algunos que realizan un paso de página con precarga a baja velocidad con espaciados en negro. El objetivo es un visor basado en rapidez, suavidad y precarga de páginas a alta velocidad y resolución a cortas distancias (modo zoom), sin perder calidad, con una previsualización de la precarga casi imperceptible para el usuario.

Las capacidades del sistema más innovadoras son:

- A) Alta velocidad de implantación: la aplicación puede ser instalada en una editorial pequeña o mediana en menos de 12 días hábiles, funcional, operativa y personalizada.
- B) Aplicación nativa propia y exclusiva para cada editorial con icono descargable y de lanzamiento con marca individual, pantallas de apertura y estanterías personalizadas.
- C) Visor con enlaces y contenido enriquecido, índice, miniaturas de página y fluidez en la navegación y precarga instantánea de páginas.
- D) Replicado de las aplicaciones basado en un código fuente común pero personalizable para cada editorial según su imagen corporativa o empresarial.

- E) Ilimitada capacidad de oferta de publicaciones sobre cada sistema.
- F) Servidores Oncloud escalables con capacidad flexible en caudal de demanda y multi-ubicación.
- G) Rapidez de aprendizaje por parte del equipo responsable de uso de la herramienta, sencillo panel de gestión de subida de publicaciones.
- H) Sin necesidad de equipo técnico para su mantenimiento ni inversión I+D por parte del cliente. Las actualizaciones las realiza Cibeles Group L.L.C. desde su departamento de desarrollo directamente a las aplicaciones que, una vez son aprobadas en AppleStore y Google Play Store, son actualizadas de forma automática a las editoriales.

Mientras que los objetivos del proyecto Doopress eran:

1. El visor para IPAD y Tablet pc será una aplicación gratuita descargable y preconfigurada, creando un icono de apertura sobre escritorio de la Tablet digital Android o el IPAD tras su descarga.
2. En el caso de iPad también podrá aparecer en Quiosco 5.0, que se encuentra integrado por defecto en todos los iPads del mercado, con suscripción, si el cliente-editorial lo desea.
3. El desarrollador cuenta con amplia experiencia en aplicaciones digitales y un visor de publicaciones PDF sobre plataforma web utilizado en varias editoriales en la actualidad.
4. Los subprogramas específicos realizarán una misión concreta destinada a cumplir las capacidades clave del visor, estas funcionalidades serán, inicialmente, las mismas que el visor usado para su desarrollo original en PDF, mejoradas y actualizadas para plataforma IPAD y Tablet PC, a medida que avancen las tendencias del mercado, la aplicación será mejorada con nuevas capacidades, requerimientos y demandas del usuario/consumidor.
5. El desarrollo incide en los aspectos sociales, culturales, económicos y coyunturales que hacen de su creación una inversión rentable, útil y necesaria. Dado el surgimiento de un mercado específico, discernible y con visos claros de crecimiento en nuevos formatos móviles de tabletas digitales. Creando nuevos modelos de negocio editoriales.
6. El programa se compondrá de una aplicación gratuita que será descargada en el IPAD o tabletas, el Back-end que permitirá la subida a la plataforma de cualquier documento y un front-end, o zona escaparate, que permitirá la venta de los ejemplares y las suscripciones. La parte facturable será la publicación o documento descargado, admitiendo varias compras con un programa descargado.

7. La Base de datos que incorpora las tablas de datos y la memoria de la aplicación estará creada en SQL, My SQL o cualquier otro lenguaje de datos. El front-end serán los elementos/imágenes que retornan y generan el marco de la página. Los cambios producidos en el back-end, creado en PHP, RUBI, JAVA, ASP o el lenguaje más eficiente, ambos se encontrarán en servidores externos y definen el funcionamiento del núcleo de la aplicación de subida de publicaciones en FTP primario.

8. La programación del visor y la estructura de programa aplicación se realizará en ambos lenguajes específicos para Apple y Android. En el sistema Apple el backend estará generado en iOS 5 o versión posterior sobre entorno de desarrollo XCode en lenguaje Objective C y/o Cocoa. En Android en Java y entorno de desarrollo Eclipse.

9. El front-end mostrará un escaparate de venta o QUIOSCO dentro de una tienda, que permitirá al consumidor ver las publicaciones en oferta y comprar las que le interesen, gracias a estantería que las situará.

10. Estas publicaciones serán descargadas en su IPAD o Tablet PC Android, una vez seleccionadas y compradas y, a partir de ahí, podrá disfrutar de ellas pues quedarán incluidas en la memoria de su equipo.

11. La lectura se realizará gracias a un visor que mostrará el documento y permitirá navegar por el mismo de forma táctil. Este visor es parte esencial del desarrollo, por su codificado del PDF que permite funciones táctiles y evita la copia, al ser una extensión propia y desconocida (antipiratería).

Se generará un desarrollo de sistema sobre una interface integrado en aplicación lanzadora sobre Applestore y Google Play Store, con frontend de imágenes reemplazables en apertura, iconos de lanzamiento y descarga y estanterías, en función de la editorial, permitiendo exclusividad en cada proyecto.

Estas aplicaciones serán replicables y servirán como plataformas de venta de publicaciones independientes y aplicaciones únicas y personalizadas para cada editorial.

Esta rapidez de replicado, instalación, facilidad de personalización y visionado de documentos, serán gran parte de la investigación y desarrollo, al generar un código fuente fácilmente repetible y aceptable con rapidez por los protocolos de las zonas de desarrollo de formatos emergentes sobre las que se activarán los sistemas (Applestore y Google Play Store). Una vez conocido el código por los ingenieros de ambas tiendas globales, la aceptación será relativamente rápida por cada instalación.

El desarrollo tiene una parte técnica basada en programación y ensamblado que sigue procedimientos habituales: activación en zona de desarrollo Android y Apple, ensamblado e integración de zonas de programa que interactúan como partes

comunes de la herramienta de venta y lanzadores de icono y descarga de las aplicaciones; pero el visor es la piedra angular del sistema que facilita la lectura de los documentos, genera los efectos táctiles y produce la transición de página, así como codifica los documentos, los enlaza en una sola pieza legible y les agrega capacidades, principalmente videos y enlaces.

La aplicación fina, una vez operativa, estará lista para ser descargada sobre zona de desarrollo Applestore o Google Play Store. La herramienta facilitará a PYMES del sector editorial y demás entidades interesadas en publicar y comercializar contenidos digitales de todo tipo, como información corporativa, catálogos, folletos, informes, anuarios, dosieres, revistas, entre otros, y el acercamiento con el público en general (lectores/consumidores) así como mejorar la comercialización de sus contenidos digitales.

La Plataforma ofrecerá las herramientas necesarias para gestionar su inventario, crear anuncios enriquecidos (video, banners y adsunits), gestionar campañas y tener información sobre el número de impresiones, monetización, costes, etc.

Con base a la propia evolución del desarrollo, la herramienta contará con las siguientes funcionalidades sobre pantalla:

- a) Zona escaparate donde se ven la foto-portada que se pueden comprar o difundir, y se puedan descargar y adquirir para su lectura.
- b) Apartado de "Destacados o vista previa gratis" donde se podrán ver sólo algunas páginas de la última edición de cada revista o publicación. El número de páginas gratis puede ser fijo o definirlo desde la plataforma de publicación.
- c) Zona de estantería, que será una "repisa" donde se sitúan la foto-portada de los ejemplares comprados. Al ser pulsados se activa el visor y son visionados con funciones táctiles. La estantería es ilimitada y se va ampliando a medida que los ejemplares van ocupándola por medio de multipantallas que van deslizándose en baldas a derecha e izquierda.
- d) Visor de lectura con zoom de "doble toque" llevando la visión al 50% en cualquier zona.
- e) Orientación vertical u horizontal. Este punto es obligatorio según Apple para subir cualquier aplicación iPad al AppStore, en Android estaría por definir.
- f) Vista previa de cada página (Thumbnails) que permitan saltar a cualquier página directamente, mostrados en miniatura en zona inferior de visión.
- g) Indicadores de carga o proceso para dar feedback al usuario de actividad; desde cargas, conexión a Internet, refinado de zoom, procesos de pago, etc.

Y, además, contará con las siguientes cualidades técnicas:

1. Rápida transición de página táctil del documento por medio de ecuaciones de alta velocidad de procesamiento del PDF reprogramando en Objective C la diagramación de las imágenes, texto y apariencia original del formato sin apariencia de precarga a los ojos del lector, con un efecto de transición de hoja a hoja casi inmediato. Esto produce un paso de imagen PNG a extensión propia acelerada.
2. Codificación del documento con una encriptación de 40bits por medio de Quartz 2D en el caso Apple. El visor solo muestra, no es transmisible ni copiable. El mismo proceso se realizará sobre PDF, s para android, encriptando los documentos, legibles sobre el visor adaptándolos al tamaño de la pantalla Android de diverso tamaño. Esto permitirá introducir obras con ISBN y de propiedad intelectual sin temor a copia, protegiendo los derechos de autor o editoriales si es necesario.
3. Alta optimización del peso del documento basadas en licencias adobe reprogramadas que permiten que los documentos PDF, una vez codificados, disminuyan su peso sin perder calidad de visionado entre un 50% y un 80% permitiendo descarga en tabletas 3G a gran velocidad y bajo peso específico del documento.
4. Alto perfilado de las fuentes y tipografías a grandes ampliaciones, gracias a una vectorización de las fuentes incrustadas mejorada.
5. Fácil inserción de videos y enlaces con un panel de gestión intuitivo y usable que permita la incrustación con el simple uso del ratón creando cuadrantes extensibles de zona sobre las páginas. Estos cuadrantes serán policromáticos y translucidos, para una clara interacción con el usuario y fácil interpretación del lector de las zonas pulsables e interactivas.
6. Fácil usabilidad del panel de gestión y la herramienta por parte del lector y del responsable de su uso, haciendo de la aplicación un sistema intuitivo y de rápida formación y puesta en marcha, evitando personal técnico y permitiendo el acceso inmediato al personal editorial, que será autosuficiente.

Una vez instaladas por el consumidor activan la plataforma completa en su terminal para comprar ejemplares, difundirlos y leerlos a nivel mundial vía inalámbrica.

7.6 Aplicaciones móviles nativas sincronizadas con Editmaker

El desarrollo de las aplicaciones móviles dedicadas, basadas en la sincronización de los contenidos de Editmaker con los soportes móviles, se comenzó de forma muy prematura, dado que este desarrollo, basado en lenguajes de programación incipientes, muchas veces requería de creatividad técnica para ser implantado. Se

trató de una necesidad a partir del lanzamiento del dispositivo iPhone de Apple, en el año 2007.

La multiplataforma de gestión de contenidos para aplicaciones Android, iPad e Iphone para la difusión, venta y lectura de contenidos digitales multimedia iba a permitir a todo tipo de editoriales disponer, de forma individual, de un sistema de gestión de contenidos polivalente y versátil, con cambio de contenidos instantáneo en aplicaciones diferenciadas.

Esto permitiría un canal de ventas propio y difusión independiente de contenidos que, gracias a los metadata de búsqueda y descripción de su aplicación, ayudaría al lector a encontrarles con rapidez en Google Play Store y Applestore.

El mercado potencial eran las editoriales, instituciones, empresas con producción editorial propia, agencias de comunicación, empresas informativas y educativas, medios de comunicación, centrales de compras, agencias de publicidad y toda compañía que distribuyera información por medios impresos y quisiera realizar distribución por medios emergentes móviles de última tecnología.

El contratante del sistema podría trasladar los contenidos que deseara de sus productos editoriales a la pantalla de estos dispositivos, adaptándose de forma automática al formato idóneo de funcionalidades, navegación y lectura de cada terminal.

La finalidad era crear una plataforma que permitiría generar productos editoriales exclusivamente móviles o extraer los contenidos de publicaciones impresas o portales web de contenido dinámico y ser incorporadas, gracias al gestor de contenidos Editmaker, por medio de la descarga de aplicaciones individuales, a las tiendas globales más extendidas para dispositivos de alta movilidad (Google Play Store y Applestore).

7.7 Dootablet, la nueva manera de entender la publicidad

“responsive”.

En el año 2013, y dada la rapidez de implantación de medios de comunicación digitales con instantaneidad de contenidos y alta cadencia informativa, junto a la masificación de los formatos y soportes móviles, los medios de comunicación requerían un sistema de generación de contenidos dinámicos y actualizados constantemente, que discriminaran de forma precisa y sobre pantalla los nuevos dispositivos (Smartphone y tabletas digitales) la información generada por las empresas informativas.

Dootablet fue un desarrollo que, por medio de la identificación de los terminales que recibían la información (distinción entre tableta digital, teléfono móvil y ordenador de sobremesa), direccionaba el visualizado de los contenidos de forma adaptativa dependiendo del tipo de dispositivo.

Además, permitía incluir publicidad exclusiva para este visionado adaptado, lo que permitía nuevas líneas de negocio publicitario, al aumentar el número de espacios a vender gracias a la discriminación del tipo de soporte o dispositivo que leía la información y la mostraba a los lectores, en función de la movilidad del aparato.

CAPITULO 8: UNA NUEVA FORMA CONTINENTAL DE TRABAJAR

La creación de las empresas Cibeles Group L.L.C. en EEUU y Digital Orión S.A. en Argentina, fueron dos acciones empresariales que implicaron un cambio en el trabajo de la plantilla de la compañía, que a partir de ese momento se llamaría, en su conjunto, Grupo Cibeles.

Este grupo, con ramificaciones en los tres continentes, necesitaba de formas de trabajo globales adaptándose a la internacionalización. El desembarco en Argentina lo realizó Borja Abad, hijo del fundador de la empresa, Joaquín Abad, creando un equipo reducido, pero de alta cualificación y multidisciplinar, que serviría de punta de lanza y espolón de desarrollo digital, así como para el mantenimiento de las páginas web de los medios de comunicación digitales ya desarrollados.

Además, el multi-horario, con una diferencia de cinco a seis horas al año entre España y Argentina (Madrid y Mendoza), permitió dar una atención al cliente de prácticamente doce horas, de diez de la mañana en España hasta las nueve de la noche hora española. Este aumento de atención significó una mejora en la calidad del servicio a los editores y, en suma, un aumento apreciable en la atención del equipo de desarrollo a los clientes.

Se realizaron pruebas de implantación de servicio de demanda por tickets, pero se observó que el trato directo por teléfono, Skype o correo electrónico era más efectivo y menos gravoso para los editores.

Hay que tener en cuenta que una empresa informativa requiere, a su vez, y sobre todo tratándose de diarios digitales (incluso con formato impreso), una atención intensiva y de muchas horas de trabajo (en el caso de los periódicos digitales diarios incluso de doce horas al día o más). Por ello, se implementó un sistema de alerta para urgencias que permitía, gracias a un automatismo de servicio, recibir un correo electrónico en la empresa y que, a determinadas horas fuera del horario de atención habitual, que ya era elevado, los ingenieros jefes o el programador en servicio de guardia recibieran un SMS en su móvil en caso de incidencias graves o de gran urgencia (por ejemplo caídas de servidores, ataques de virus o pérdida de datos en línea).

El trabajo en tres continentes fue una experiencia que a día de hoy sigue dando muchas ventajas a Cibeles Group L.L.C. y sus clientes; y, a medida que han pasado los años, el sistema se ha ido perfeccionando y mejorando, aumentando así la

fidelización del cliente y su satisfacción.

8.1 El salto internacional estimula nuevas formas de trabajo.

Las posibilidades de teletrabajo se multiplicaron gracias a los equipos multidisciplinares en diferentes puntos del planeta. Mientras Digital Orión S.A. emprendía nuevos desarrollos y aumentaba el tiempo de atención al cliente, en Madrid, las empresas españolas generaban y buscaban clientes potenciales, incrementado la cartera de editores que usaban Editmaker y usarían, una vez concluidos, los nuevos desarrollos digitales editoriales Doopress, Doopaper y Dootablet.

La conexión entre equipos usa las formas más avanzadas de comunicación y hasta la fecha se han realizado más de cien proyectos coordinados entre Mendoza y Madrid. Cibeles Group L.L.C. con un Chief Officer, gestiona las cuentas del entramado y factura a los clientes de España desde Miami, así como gestiona la relación con los socios para el reparto de dividendos anuales (entre ellos el Bank of América).

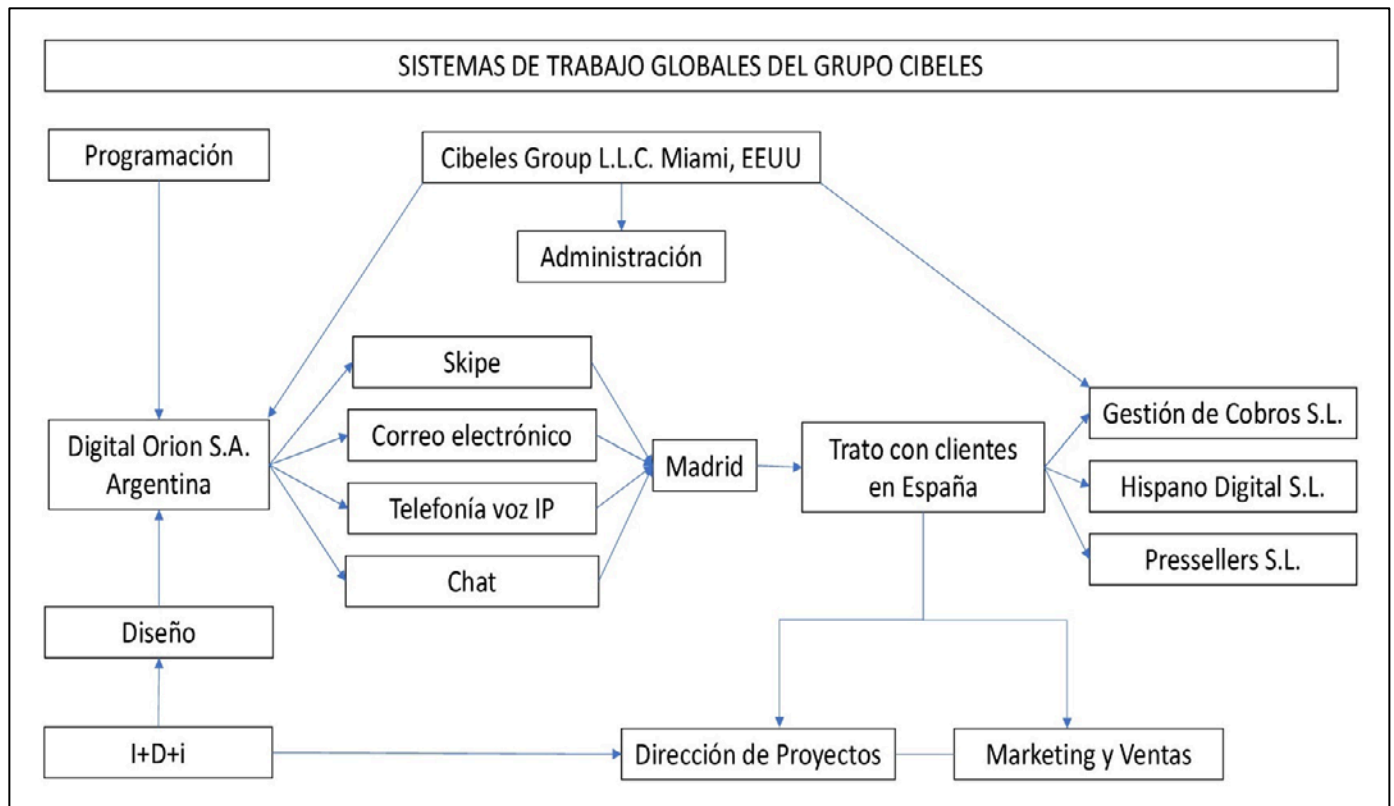
La telefonía de voz por IP, implementada a raíz de la expansión internacional, permite llamadas de calidad entre los equipos de trabajo continentales. Así mismo, la conexión por Skype y chat y video conferencia, además de las formas comunes de comunicación (Correo electrónico y Messenger), adecúan un espacio de trabajo en el que los programadores, diseñadores y volcadores interactúan sin llegar a conocerse, muchas veces, personalmente.

Es la globalización llevada a su máxima expresión con trabajo compartido en tres continentes cuyas sedes están a miles de kilómetros unas de otras. La dirección de proyectos se realiza de forma conjunta entre Argentina y España en función de las nuevas tendencias digitales editoriales y los requerimientos y necesidades de los editores, que en su quehacer diario observan la demanda de los lectores de sus medios y la transmiten a Cibeles Group L.L.C. para la mejora del gestor de contenidos Editmaker y la creación de nuevos canales de última generación (desarrollos con efecto pasa página 3D basados en PDF,s adaptados, aplicaciones móviles, servidores de publicidad de volumen conjunto para multiples editores etc...).

El diagrama adjunto describe de forma precisa y esquemática las nuevas dinámicas de trabajo del Grupo Cibeles a raíz de su crecimiento internacional. Las relaciones del cuadro establecen un trabajo de sistema unificado basado en dos horarios planetarios, en función del continente, con una diferencia de seis a siete horas según la época del año. Las reuniones son periódicas y la sincronía de trabajo instantánea gracias a

sistemas de comunicación muchas veces gratuitos, como es el caso de Skype, y de alta eficacia en la transmisión y recepción de mensajes laborales del día a día.

Cuadro 34. Sistemas de trabajo globales del Grupo Cibeles. Elaboración propia.



8.2 La teleconferencia y el teletrabajo.

El equipo directivo se reúne de forma frecuente, ya sea de forma física, por videoconferencia o por voz IP en reuniones programadas colectivas. Las herramientas de comunicación a distancia, como Skype, WhatsApp o sistemas de comunicación por Red son vitales en la estrategia de comunicación de Cibeles Group L.L.C., dadas las enormes distancias entre los diferentes equipos en EEUU, Argentina y España.

Las decisiones se toman en función de las peticiones de los clientes y de las reuniones con ingeniería, que estudia las nuevas herramientas que aparecen en el mundo digital. Si la petición del cliente es interesante para todos, se implementa gratuitamente, si solo interesa al cliente-editor en concreto se le factura la programación. Este desarrollo, que podría denominarse “desarrollo comercial” o desarrollo “democrático”, basado en que si la mayoría lo quiere se realiza, aun con elevados costes de I+D, ha sido la tónica dominante en el trato con los clientes de Editmaker desde sus orígenes. Más bien fue una forma de decisión impuesta por los verdaderos requerimientos y necesidades de los “novatos” editores digitales, que en función del feed-back de los

lectores o de los anunciantes van requiriendo cambios, modificaciones y evoluciones en sus portales digitales de comunicación.

La teleconferencia y el teletrabajo se convierten en partes esenciales de los proyectos realizados. Reuniones periódicas del equipo de forma conjunta por videoconferencia definen los campos de actuación, las decisiones a tomar y las dudas y sugerencias respecto a los clientes y desarrollos emprendidos. Cada día todos los miembros de la plantilla de Madrid, Miami y Argentina pueden comunicarse por teléfono, Skype, Messenger, chat y correo electrónico de forma instantánea, siempre teniendo en cuenta las diferencias horarias entre los continentes, respetando los tiempos de comida y descanso del personal.

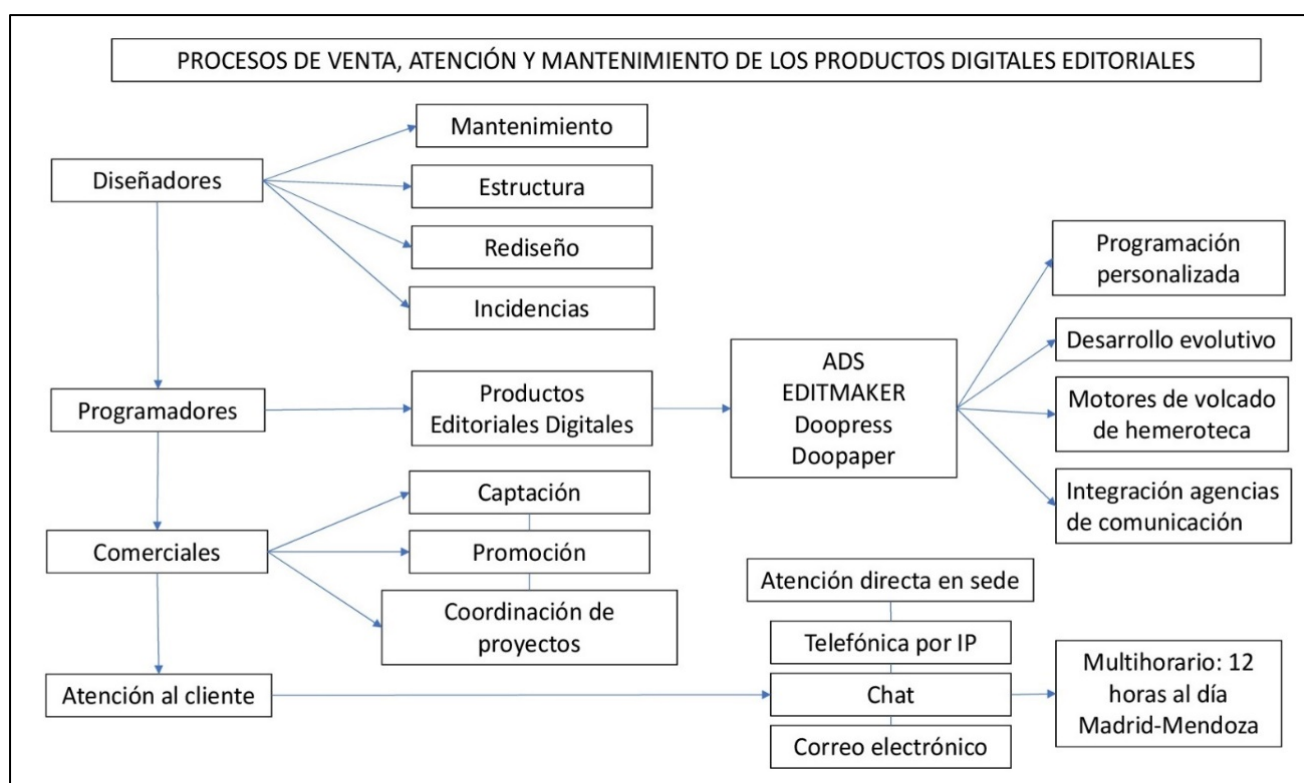
Estas formas de trabajo multitarea permitieron adquirir habilidades de trabajo a distancia que, una vez engrasadas, generaron proyectos y programaciones de alta complejidad entre equipos que no se veían físicamente, pero tenían objetivos de desarrollo y retos tecnológicos comunes.

La especialización de la plantilla en diferentes tareas: mantenimiento de servidores, diseño y creación de medios digitales, gracias al potente gestor de contenidos configurable Edtimaker, y la atención al cliente en caso de incidencias o necesidades, se realizan así en un horario amplio y adecuado a las necesidades incluso de los editores de periódicos y diarios digitales de alta cadencia informativa.

8.3 Mantenimiento, atención y venta de los productos digitales.

El siguiente diagrama esquematiza la fórmula de atención, captación, promoción y coordinación de equipos para la creación de medios digitales en Internet y su mantenimiento posterior.

Cuadro 35. Procesos de venta, atención y mantenimiento. Elaboración propia.



Los protocolos de servicio y los procesos de activación son estándar y se realizan con una velocidad notable. Se han llegado a poner medios digitales activos, funcionales y con contenido dinámico en un solo día, en función de la velocidad requerida por el editor para activar su medio de información digital. Además, el multi-horario permite más de 12 horas de atención diaria al cliente por VOZ IP evitando gastos de teléfono, que serían inasumibles a tales distancias entre sedes de trabajo.

La venta del servicio implica mucho más que la mera implementación del portal digital para el editor requiere de un mantenimiento constante y un desarrollo evolutivo que mejore las prestaciones de las plataformas para adaptarlas al mercado digital, en continuo crecimiento y desarrollo. Nuevos dispositivos, nuevos lenguajes de programación, nuevas plataformas de interacción con el lector (como las redes sociales) y nuevas tiendas de aplicaciones móviles definen un sector, el digital, convulso y acelerado.

8.4 Los tipos de facturación motivan nuevas formas de contratación.

Actualmente Cibeles Group L.L.C tiene en nómina siete personas en España, y siete ingenieros, programadores y diseñadores en Argentina; además, incorpora a sus

equipos de trabajo diez personas que funcionan como freelance realizando diversas funciones de apoyo, edición de contenidos, atención al cliente o consultoría. Cibeles Group L.L.C. nació con mucha fuerza gracias a su socio principal el Bank of América, que invirtió una considerable cantidad de dinero para tomar el 49% de la empresa y participar del negocio (la inversión de Bank of América fue de medio millón de euros).

Bank of América como inversor requiere anualmente su parte de los ingresos. El pago lo realiza Cibeles Group L.L.C. a Bank of América cada ejercicio, en función de los beneficios, de la parte proporcional en participaciones que le corresponde (49%). Laura Arazoza lleva la gestión de la empresa en Miami siendo Arazoza Asociados L.L.C. la empresa que gestiona Cibeles Group L.L.C.

Respecto al pago a los empleados de Digital Orión S.A., se tardó un año en crear una empresa de este tipo en Argentina, dadas las trabas burocráticas que pone este país a la creación de Sociedades Anónimas. Inicialmente y con la empresa ya operativa, se enviaba el dinero a los empleados de Argentina por Western Unión, dado que el asesor de Digital Orión S.A. comentó a Joaquín Abad que era frecuente hacerlo así hasta pasar la travesía en el desierto que implicaba la consolidación legal de una S.A. en Argentina.

Tras este periodo, estando todo legal, se empezó a enviar el dinero a los empleados por medio del Banco Bilbao Vizcaya, dado que transferir directamente a Argentina implicaba que el gobierno argentino se queda con el 21% del capital que entra en el país. Para evitar eso, actualmente se transfiere el dinero de las nóminas de España en Euros a Alemania en euros y, finalmente, los empleados sacan su salario por tarjeta de crédito desde Mendoza, Argentina. Cada empleado tiene su cuenta en el banco alemán Birecard.

8.5 El volcado de contenidos en horario planetario.

El inicio de los “volcados”, comúnmente conocidos en la empresa como la colocación de los contenidos en el gestor de contenidos de un medio digital la noche anterior a la salida del periódico, fue muy rentable en la etapa del 2000 hasta el 2010. Los editores querían que sus periódicos digitales aparecieran en Internet con toda la información que se enviaba a rotativa, el día antes de salir impresos. Sin embargo, no contaban con la infraestructura necesaria y no podían tener a los periodistas pendientes durante la noche de pasar todos los contenidos a la plataforma de Internet, por cuestión de costes y horarios. Por ello, Cibeles Group L.L.C. y en su momento Hispano Digital S.L.

ofrecían a los editores la posibilidad de hacerlo desde Argentina, con personal que trabajaba a horarios razonables y, una vez recibían la maqueta en Quark o InDesign, realizaban la labor de colocar cada contenido en cada sección del medio de comunicación en la Red.

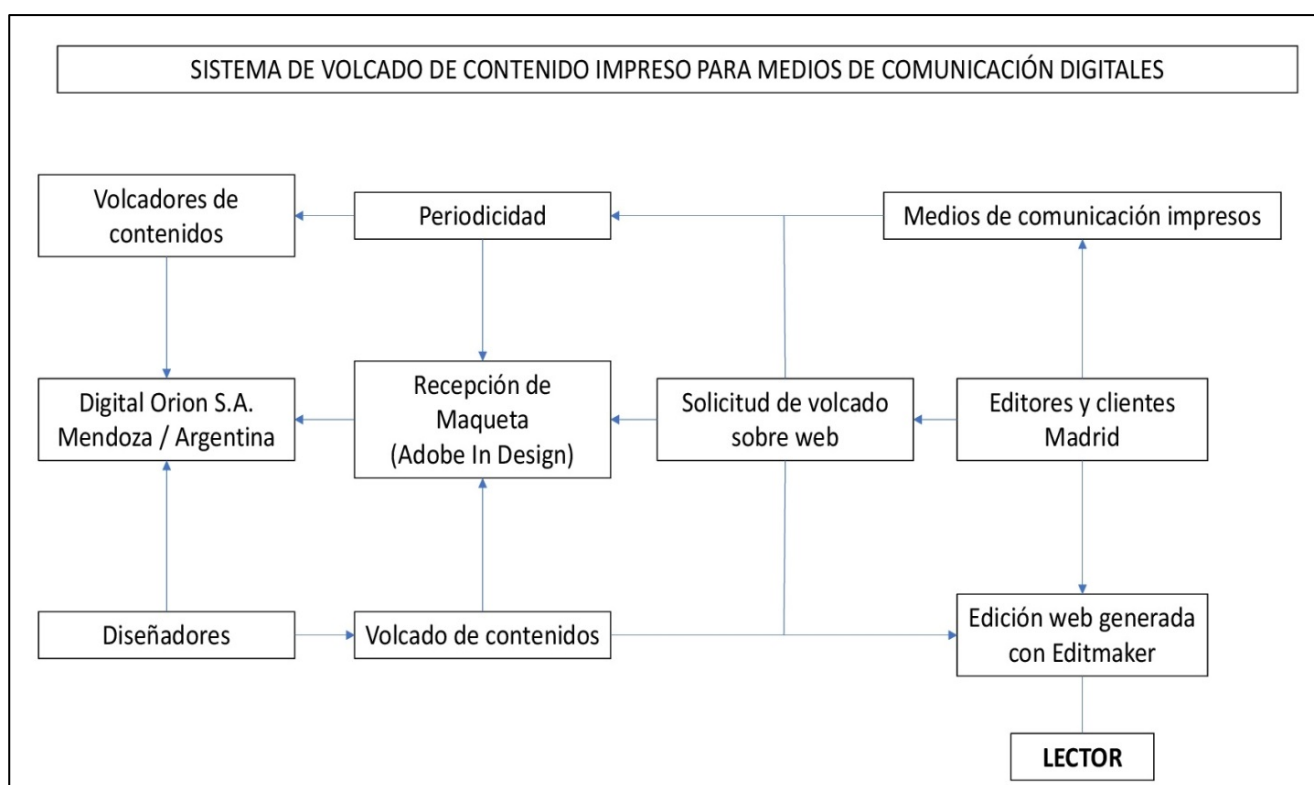
Esta etapa dio elevados beneficios a la empresa, dado que era una buena solución para los editores de la época. Los diarios 20 Minutos y Metro usaron esta fórmula, junto al gestor de contenidos Editmaker, para vadear el problema, y pagaban elevadas cantidades por ello (entre el uso del gestor CMS Editmaker y el volcado pagaban entre 5.000 y 6.000 euros mensuales cada uno (20 Minutos y Metro). Otros clientes también usaban este sistema, como los periódicos del Grupo Rayet (todos los Globales del Corredor del Henares y también el periódico Nueva Alcarria).

En aquella época se enviaban a las 22.00 horas y eran cinco horas menos en Argentina 17.00 horas. El volcado de cada diario se realizaba en unas tres horas, por lo que a las 20.00 en Argentina y a la 1.00 hora de la madrugada en España, todos los periódicos, partiendo de su maqueta Quark o In-design, tenían volcada la totalidad de las noticias de su periódico del día antes en la madrugada, para el consumo matutino por parte del lector de la información en Internet.

Ejemplos de los volcados semanales, quincenales o mensuales, que se realizan en la actualidad, son El Llobregat, un semanario catalán y algunas otras revistas; pero, sin duda, ya pasaron a la historia los contenidos diarios, de un día para otro, sobre Internet. La era del instante, la noticia al segundo y el dinamismo informativo continuo sobre las pantallas de los diversos dispositivos digitales, es una realidad.

El diagrama siguiente (Cuadro 36) esquematiza el funcionamiento del “volcado” de contenidos a los editores por parte de Cibeles Group L.L.C. Actualmente los volcados a los editores, que se realizan en Mendoza (Argentina), son solo mensuales, quincenales o semanales, que se realizan en Argentina. Actualmente no hay diarios que piden que se le vuelquen las noticias. El dinamismo informativo es vital y, los editores, prefieren tener un equipo multidisciplinar integrado en su organización, que realice la actualización de las noticias cada pocos minutos. La actualidad manda.

Cuadro 36. Sistema de Volcado de contenido impreso. Elaboración propia.



8.6 Los complementos al cliente editorial.

Los complementos al editor son servicios que no generan un gran volumen de negocio, pero sin embargo le fidelizan y le solucionan cuestiones que su equipo, normalmente integrado por periodistas, no sabe resolver. Estos complementos tienen variadas formas de programación e incluso en algunos casos, como en www.Decine21.com, un portal de cine que integra dos gestores: Joomla y Editmaker, permiten usar varios gestores que son más adecuados para utilizar varias bases de datos de gran volumen. Por ejemplo, www.decline21.com cuenta con más de 20.000 fichas de películas interconectadas.

En otros casos se solicitan desarrollos ad-hoc personalizados, como la suscripción de pago por contenidos protegidos, por ejemplo, en www.magisnet.com. En otras ocasiones son necesarias integraciones multimedia como streaming de radio y video; portales corporativos realizados en HTML con información corporativa estática de las empresas; redes sociales personalizadas para portales de contenido interrelacionado entre miembros (www.europeanvibe.com), widget de captación de datos para su integración en otros portales y aumento de tráfico, incentivando el número de visitas

(www.decline21.com) y aumentando los enlaces a otras páginas web, para mejorar el posicionamiento orgánico de los medios.

Esta enorme variedad de pequeños requerimientos de servicio o portales corporativos personalizados son ofrecidos por un pago único y un tiempo desarrollo pactado con el cliente y, sumado al cobro del mantenimiento mensual, son complementos que Cibeles Group L.L.C. ofrece y ha ofrecido a lo largo de sus más de 15 años de existencia.

Cuando hablamos de un servicio integral nos referimos a que Cibeles Group L.L.C. realiza todo lo que el editor de la empresa informativa necesita para realizar su trabajo digital: el desarrollo del portal del medio de comunicación, el mantenimiento, alojamiento y gestión, el avance evolutivo de la herramienta Editmaker y la propuesta de los diversos soportes que ha desarrollado como complementos Editmaker (DooPress, DooPaper, DooPrensa y el Adserver de publicidad colectiva).

Entre estos complementos, inherentes o accesorios al sistema integral de servicios digitales, se pueden destacar:

1. **Alojamiento en servidores:** Registro de dominios y gestión de hosting.
2. **Gestión de cuentas de correo electrónico:** alojamiento completo en los servidores de Cibeles Group.
3. **Confección de las publicaciones clientes (Volcados):** se reciben los archivos QXD, INDD o PND desde la redacción de los clientes y se actualiza la publicación del medio digital por la noche para que está lista a primera hora de la mañana para el lector.
4. **Motores de agencias de noticias:** proporciona un volcado automático de día, tarde o noche con noticias de las agencias con las que trabaja (EFE, EuropaPress...).
5. **Generación de estadísticas:** Estadísticas personalizadas por sistema exclusivo en tiempo real, de visionado constante para el cliente.
6. **Sistemas:** servicio diario de atención técnica telefónica, por correo, skype y teleconferencia.
7. **Diseño:** Diseño Web, Multimedia, diseño y rediseño de imagen corporativa, acciones puntuales, micrositos, papelería social, CD's interactivos, CDCards, Video Promocional...
8. **Desarrollo:** inversión constante en Investigación y Desarrollo del software

9. **Investigación de capacidades iPhone:** para los medios gestionados, desde sinergias publicitarias hasta aplicaciones ad-hoc para el cliente descargables desde el App Store y Google Play, con el icono del medio de comunicación con lectura de noticias y fotos, una vez descargadas las aplicaciones sobre escritorio del terminal iPhone, Ipad o Android.
10. **Desarrollo de publicaciones E-book por remaquetación** o adaptación de los PDF a la perfecta lectura en terminales con tinta electrónica (el E-book Kindle de Amazon).
11. **Opción de los servicios** Doopaper, Doopress, Dootablet, servidor de publicidad ADS y otros complementos que potencian el negocio del editor moderno.
12. **Certificación oficial de visitas por parte de los servidores de Cibeles Group, de Google y de otras métricas de seguimiento** personalizadas, obtenidas directamente desde las máquinas y servidores, a cuantos clientes requieran esa opción, útil para reconocimiento de audiencia y datos estadísticos de lectores, páginas vistas, ip,s únicas, etc...para la obtención de publicidad de las centrales de compras de publicidad digital.

8.7 La satisfacción del cliente promueve el crecimiento.

Para la satisfacción del editor digital no basta con una atención técnica de alto nivel y muchas horas al día, un desarrollo evolutivo acorde a las nuevas tecnologías que va surgiendo en el mercado o unos precios asequibles de los sistemas y plataformas digitales editoriales que se implementan para crear medios de información en Internet.

Es necesario algo más. Por un lado, ofrecer formas de ingreso publicitario o por suscripción adecuadas a las nuevas formas de concebir el negocio digital, por otro, que el posicionamiento de las páginas web informativas que desarrollan los editores sea acorde a los parámetros y algoritmos de búsqueda que generan los metabuscadores más utilizados del mercado. En este caso, Google es prácticamente un monopolio en Europa, y prácticamente el 97% de la población usa Google para la búsqueda de información, negocios y contenidos; no obstante, otros buscadores como Mozilla, Firefox, Bing o Safari cubren cuotas de mercado que, aun siendo residuales, hablando de cientos de millones de usuarios de Internet son relevantes.

Esta capacidad del sistema de gestión de contenidos Editmaker de posicionar las páginas en Internet es una manera de incrementar la audiencia y la difusión de sus

medios. Gracias a ello, el editor observa que aumentan sus usuarios y lectores y esta satisfacción, gracias al incremento de difusión, estimula la fidelidad del cliente-editor y, por tanto, el tiempo de permanencia en Cibeles Group L.L.C. y sus desarrollos y plataformas digitales.

Para conseguir este fin se potencian dos aspectos técnicos en el gestor de contenidos que, algunos de forma automática, y otros gracias a los periodistas avezados en búsqueda orgánica de contenidos (SEO), permiten que los medios digitales, y sus noticias, sean encontrados con facilidad por los lectores con solo poner frases o palabras relacionadas con la noticia en cuestión.

8.7.1 ¿Qué entendemos por SEO y Page Rank?

EL SEO es un conjunto de técnicas que siempre que se apliquen de forma correcta se consigue optimizar la web para que los buscadores la muestren en los primeros resultados. El objetivo es que un sitio o página web aparezca lo más alta posible en los resultados de búsqueda de los buscadores de internet, mejorando el volumen y la calidad del tráfico que llegan a la página web del medio de comunicación.

Otro de los aspectos que potencia el SEO es el Page Rank, que es el lugar en preponderancia que ocupa un medio de comunicación digital (y las páginas web que lo integran -secciones y noticias-) en función de múltiples parámetros como la cantidad de audiencia, la cantidad de enlaces o links que generan los contenidos a otras páginas y otros muchos factores. Esto también influye en el prestigio y presencia del medio informativo digital ante lectores, anunciantes e incluso la propia competencia.

PageRank (PR) es un valor numérico que representa la popularidad que una página web tiene en Internet. El PageRank es un algoritmo de Google. La popularidad se mide como en cualquier otro sitio, por lo que se habla del medio de comunicación que edita el editor. En este caso concreto la popularidad se mide por la cantidad de enlaces hacia la web.

Editmaker potencia el Page Rank de las páginas web al mejorar su posicionamiento orgánico (SEO) y ofrecer las herramientas a los periodistas para que seleccionen, de forma manual en el gestor de contenidos, aquellas palabras que puede ver el metabuscador (tags y metatags) en los titulares de las noticias y no queden “ciegos” ante los bots de posicionamiento e indexación de los metabuscadores (Google, Yahoo, Bing...).

Por otra parte, el editor digital que se introduce en el mercado ya sea con medios impresos que quieren desembarcar en Internet como medios digitales nativos, requiere

cierta formación, tanto para su equipo comercial como para su equipo de periodistas, que muchas veces se encuentran en un territorio inexplorado o con reducidos conocimientos técnicos sobre la publicidad digital, las formas de venta y la redacción de contenidos digitales para conseguir el mejor posicionamiento de sus noticias. Por ello, y para obtener el mejor resultado productivo de los clientes de Cibeles Group L.L.C. y sus plataformas, se realizan cursos gratuitos a los equipos editoriales y comerciales de los nuevos editores-clientes, que tienen como fin potenciar al máximo las posibilidades de las plataformas que van a explotar y, por otro lado, fidelizarles gracias a los buenos resultados obtenidos.

En este caso se trata de una estrategia de negocio “Win to Win” en el que todos ganan, dado que el beneficio de los editores digitales es la estabilidad del pago de las cuotas mensuales y la fidelización por muchos años de la empresa informativa que ha contratado los servicios, permitiendo la estabilidad y el crecimiento, a su vez, de la empresa Cibeles Group L.L.C.

8.7.2 Cursos de Cibeles Group para el equipo editorial

Se expone a continuación el índice de los cursos que ofrece Cibeles Group L.L.C. a los comerciales, periodistas y editores a los que da servicio por primera vez:

- 1- Situación actual de Internet en el mercado.
 - 1-1 Clientes tipo del sector en la Red.
 - 1-2 Las tendencias en el futuro de la publicidad.
 - 1-3 Ejemplos paradigmáticos de éxito comercial en Internet.
 - 1-4 Diferencias de conceptos Papel-Internet
 - 1-5 Tendencias de las publicaciones impresas en el futuro.
- 2- El comercial en Internet, pieza clave de la rentabilidad del medio digital.
 - 2-2 Diferencias entre la Red y el sector editorial, la orientación de los medios hacia el formato virtual.
 - 2-3 Formas de comercialización en Internet, el banner, “módulo” de la Red.
 - 2-4 El píxel, la medida estándar del espacio virtual, los centímetros son medida impresa.
- 3- Tipos de banner.
 - 3-1 Las diferentes posiciones del banner en el formato digital.

- 3-2 Tendencias de los banners en Internet, la publicidad intrusiva.
- 4- La newsletters, formas de comunicación directa con el usuario.
 - 4-1 Explotación de la newsletter como medio publicitario.
- 5- Las agendas electrónicas, otra forma de comunicación susceptible de comercializar.
- 6- El Ad-server o gestor de publicidad.
 - 6-1 Inclusión de códigos en los Ad-servers, nuevas posibilidades en segmentación.
 - 6-2 La rotación de anuncios por público objetivo.
- 7- Los impactos, reflejo del éxito del anuncio.
 - 7-1 Formas de medición de impactos publicitarios: el CPM y el CTR.
 - 7-2 La ecuación de efectividad en los anuncios.
 - 7-3 El CPC, CPL y CPA, nuevos modelos de ingresos de publicidad digital.
- 8- Formas de publicidad en Internet
 - 8-1 El patrocinio.
 - 8-2 La venta de espacios.
 - 8-3 La colaboración y el intercambio.
- 9- Las tarifas, lo importante es acertar
 - 9-1 Tipos de tarifa, por formato, espacio y precio.
 - 9-2 Ejemplos de tarifas tipo.
- 10- Argumentos de la venta de espacios On-line.
 - 10-1 Estadísticas del Web-site
 - 10-2 Perfil del usuario-consumidor
 - 10-3 Uso de datos para venta de espacios.
- 11- Conclusiones.
 - 11-1 El conocimiento del medio.
 - 11-2 Que vender, cómo venderlo y a quién.

CAPITULO 9: LÍNEAS DE NEGOCIO ACTUALES

En cuanto a facturación global y productos por líneas de negocio, el entramado del Grupo Cibeles tiene variaciones significativas en función de la demanda de mercado, las tarifas, el modelo de negocio utilizado y el público objetivo.

Actualmente, los desarrollos Doopaper, Dootablet y Doopress se integran en la solución global para Editmaker, debido a que vendidos de forma unitaria no generan suficiente masa de clientes y se facturan como complementos de bajo coste para incrementar los canales de comunicación de los medios digitales generados con Editmaker.

Estos complementos digitales, incorporados al gestor de contenidos Editmaker, denominados de forma colectiva Dooprensa, que en otros años fueron líneas de negocio independientes (Doopaper y Doopress), son vendidos como productos unidos por medio de un aumento de la tarifa mensual.

Dooprensa supone un 10% aproximado de los ingresos de Cibeles Group L.L.C. y sus filiales. El resto de los ingresos, un 60% aproximado, se basa en la venta e implementación de Editmaker para la creación de medios digitales de alto dinamismo informativo y cadencia de noticias. Editmaker es el buque insignia de la empresa y su desarrollo evolutivo una prioridad: más de cien versiones y subversiones mejoradas del gestor Editmaker han sido desarrolladas a lo largo de diecisiete años.

Otra parte de los ingresos, que ha acompañado a Cibeles Group L.L.C. a medida que la plantilla se ha ido especializando y los programadores mejorando su cualificación, son los desarrollos editoriales personalizados, ya sea portales corporativos, widgets u otros complementos a los medios digitales (área comercial, gestión de anuncios o algunas integraciones con agencias de noticias nacionales), suelen ser ingresos de alta facturación, de un solo pago o con un mínimo mantenimiento mensual, pero infrecuentes, no significando más del 3% de los ingresos anuales de Cibeles Group L.L.C. Se trata de un modelo de negocio incremental y por volumen de desarrollos y servicios acumulados

Las cuotas de servicio de Editmaker varían en función de las capacidades que requiere la herramienta y su implantación. Editmaker se ofrece para crear medios de comunicación digitales en tres planes, con diferentes funcionalidades, atención y servicio. Estos packs varían en sus costes y capacidades: El Pack Advance, el Pack Premium y el Pack Oro.

A) Características del Pack Advance. Coste 340 €/ Mes

Este conjunto de características del CMS aglutina varias funciones esenciales para poner en marcha un medio digital en Internet. Las cualidades de esta propuesta incorporan el diseño inicial de la plataforma de contenidos, la optimización de la página web (el medio) para buscadores y búsquedas en los meta buscadores, las búsquedas avanzadas por términos, una hemeroteca de las noticias anteriores, estadísticas pormenorizadas del sitio web, actualización automatizada de las versiones anteriores, optimización para una fácil lectura en dispositivos móviles, encuestas en las que puede participar y dar su opinión el lector por casillas, gestor de publicidad -muy importante a la hora de generar ingresos- por diversas zonas de la web, foros en cada contenido (a elegir según contenido y sección), noticias que pueden ser comentadas (que pasan desde el gestor de contenidos un filtro para censurar aquellos comentarios inadecuados), información de las visitas de cada noticia en tiempo real para los redactores y directores del medio, una sección que permite incorporar anuncios breves, la gestión del boletín de noticias – que puede ser estructurado y personalizado por parte del editor- estadísticas de Google Analytics (que no siempre coinciden con las estadísticas servidas por los servidores del Grupo Cibeles, dado que las configuraciones de contabilización de impactos pueden ser dispares), galerías de imágenes, vídeos y fotos por cada contenido, el mantenimiento de las listas de correos del equipo editorial y las noticias relacionadas (que se pueden activar o desactivar desde el gestor de contenidos, y permiten al lector ver noticias similares por medio de analogías y similitudes en términos y palabras). Así mismo, un rotador de las noticias principales en portada permite ver la actualidad de las últimas noticias, apareciendo de forma automática cada poco segundos, cuyo tiempo de aparición también puede ser configurado.

B) Características del Pack Premium. Coste 440 €/ Mes

Incluye todas las características del Pack Advance más el Área Comercial y el Campaing Control.

- **El Área Comercial** es un sistema de módulos que integran para el usuario diferentes espacios comerciales que pueden ser vendidos por el medio digital y contratados por los lectores que posean un negocio.

- **El Campaing Control** es un complemento añadido que ofrece estadísticas pormenorizadas de las newsletters (o boletines electrónicos), lanzados por el editor a sus lectores, de diversa periodicidad (diarios, semanales, quincenales etc...)

C) Características del Pack ORO. Coste 540 €/ Mes

Se trata de un multi-portal (varios portales interconectados por gestores de contenidos entrelazados).

Este pack, que es el más completo para el editor, por ello tiene mayor coste mensual, incorpora todas las características de los anteriores (Advance y Premium), pero además permite la generación de otros portales que son vinculados de forma programada entre ellos. Esto permite a los grupos editoriales con múltiples cabeceras intercambiar noticias y contenidos entre ellos y tener un control completo de varios portales de medios de comunicación que se interrelacionan de forma integrada. En definitiva, consiste en que los redactores pueden coger noticias de otros medios de comunicación del grupo por medio del CMS e incorporarlas a su portal, así como generar contenidos sincronizados entre diferentes portales y medios de comunicación de la misma empresa editorial, todos ellos generados con Editmaker.

A medida que aumenta el número de canales, soportes o servicios contratados aumenta el coste de la tarifa de cuota mensual. Así pues, si se quiere crear un portal de comunicación digital con un sistema integrado de Doopaper o Doopress (que actualmente son desarrollos unificados que funcionan sincronizados, uno en la web -Doopaper- y otro en Google Play y App Store -Doopress- la cuota aumenta. Este sistema unificado se ha dado en llamar, en la actualidad Dooprensa y cuenta con un mismo panel de gestión sincronizado para ambas plataformas a la vez (Doopaper y Doopress).

En cuanto a los sistemas complementarios a Editmaker, en diferentes canales, formatos y soportes, que definen un abanico amplio de posibilidades de difusión para el medio digital el editor, los ingresos que se producen son acumulativos, en función de las capacidades que va requiriendo el editor para aumentar la potencia de su medio de comunicación. Estos complementos son sumados mensualmente a la factura que el editor recibe por el uso del gestor de contenidos Editmaker y su mantenimiento.

Si el editor tiene medios impresos y desea usar el sistema Doopaper, visor híbrido papel digital basado en la maqueta de la publicación, con efecto pasa-página 3D, pagará un plus junto a la cuota de servicio de gestor de contenidos Editmaker; si, además, quiere una aplicación con un sistema similar sobre App Store y Google Play,

con un kiosco virtual descargable desde ambas markets, que permita la venta de ejemplares sueltos o la suscripción periódica a la publicación, añadirá un suplemento al pago de cuota. Del mismo modo, si usa el sistema Dootablet, para un perfecto visionado en tabletas digitales con espacios publicitarios digitales diferenciados a la página web, también añadirá un coste. Si quiere una aplicación nativa con información dinámica de su portal de comunicación en Google Play y App Store, también tendrá un coste mensual añadido.

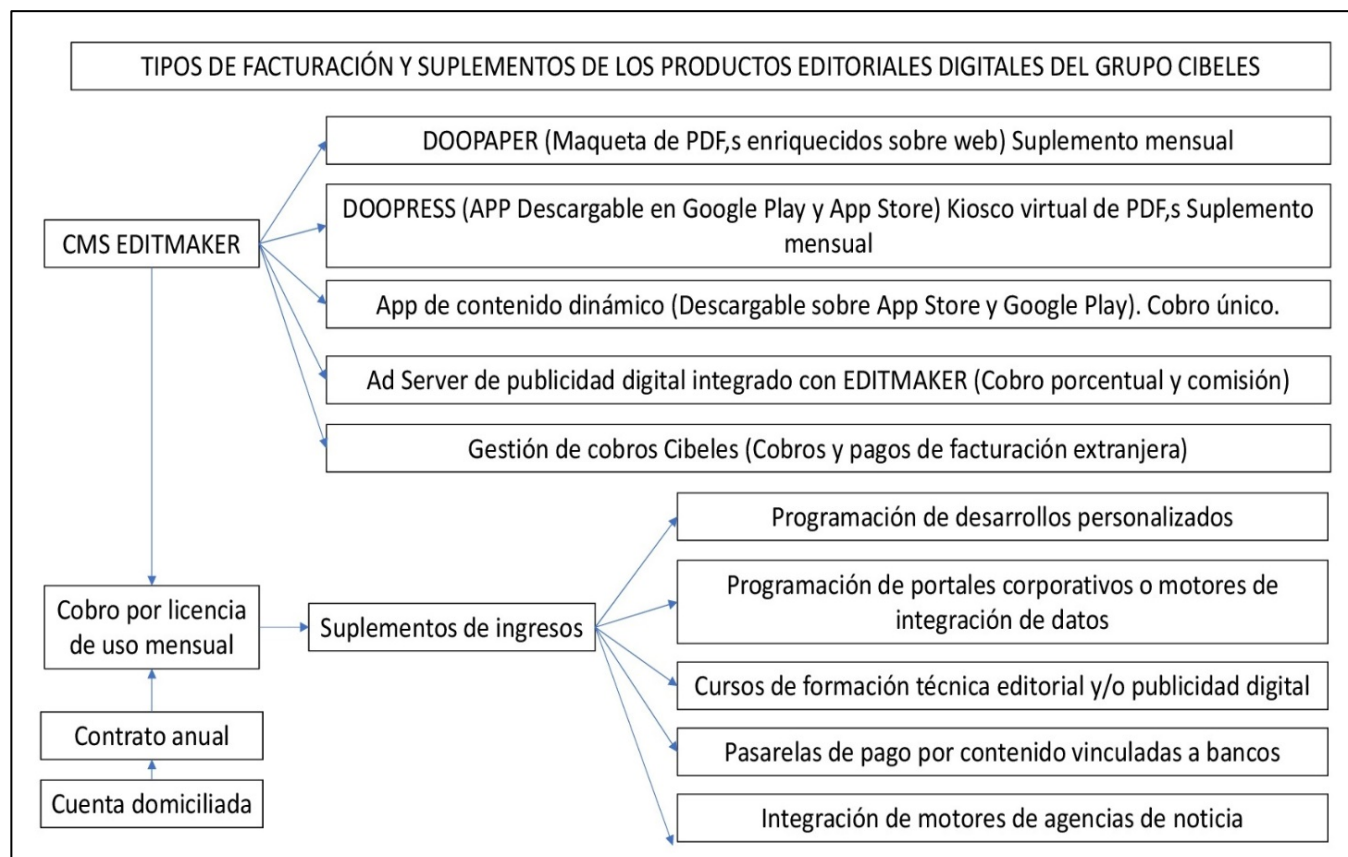
Pero sí, además quiere participar del circuito de publicidad digital colectivo para editores, denominado Ad-Server Cibeles, podrá ingresar dinero por la publicidad generada por CPM (Coste por Millar de Impresiones), o CPC (Coste por Click sobre el banner), en función de su volumen de tráfico, el proveedor de publicidad, y el coste de campaña contratado por Cibeles Group L.L.C.

En definitiva, se trata de ingresos en función de la cantidad de soportes, canales y formatos de publicidad contratados, cada uno con un precio; pero a veces, en función de la cantidad de cabeceras digitales que tiene la editorial, se realizan pagos reducidos por volumen o cantidad de complementos contratados, abaratando así el coste de cuota mensual del editor.

En ocasiones, el editor paga por tantas cabeceras y plataformas de medios digitales en internet que algunos de estos servicios se ofrecen de manera gratuita, siendo una forma de fidelizar al editor digital como cliente. Este planteamiento no suele ser habitual, dado que estos servicios, sobre todo las aplicaciones nativas o los kioscos virtuales en App Store y Google Play, cuentan con sistemas operativos y lenguajes distintos y muy específicos, que cambian sus protocolos de desarrollo cada año así como sus actualizaciones, requiriendo un mantenimiento constante que genera unos costes que deben ser sufragados por Cibeles Group L.L.C y, por ende, facturados al cliente.

Otro tipo de ingresos que generan facturación son los desarrollos personalizados. Se trata de Widget o aplicaciones generadas Ad-hoc para el editor, es decir, solo para un editor digital en concreto, que no pueden ser utilizadas por el resto de los editores debido a su excesiva especialización, como por ejemplo pasarelas de pago sincronizadas con un banco en concreto, volcado de hemeroteca antigua que requiere un motor de extracción de contenidos propio o portales corporativos estáticos para un Grupo Editorial.

Cuadro 37: Tipos de facturación y suplementos de productos digitales ofertados por el Grupo Cibeles. Elaboración propia.



9.1 Editmaker, el buque insignia de Cibeles Group.

EditMaker es un gestor de contenidos desarrollado por Cibeles Group para la edición On-line y presencia multiplataforma de los medios informativos en Internet. Con EditMaker la web de una empresa estará actualizada minuto a minuto con las noticias multimedia que suceden en el mundo.

El gestor de contenidos EditMaker es tan dinámico y simple que permite que la información sea generada con rapidez y fiabilidad en la Red. Su práctico uso, al ser un programa informático pensado para periodistas, ayuda a que las noticias fluyan en paralelo a la actualidad, al ritmo que impone la información.

EditMaker está dirigido a cualquier empresa que busque la máxima funcionalidad y las aplicaciones más intuitivas. Gracias a EditMaker las publicaciones en papel o en cualquier otro soporte pueden estar en la red y actualizadas al instante. Además, Cibeles Group oferta el servicio de volcado de noticias, es decir, la presencia de la edición papel del medio en la web. Así mismo, Cibeles Group también ofrece la posibilidad de actualizar el medio digital las 24 horas.

Pero EditMaker no sólo actualiza el contenido clásico, usando avanzados programas en contenidos digitales. La herramienta permite integrar vídeos en noticias, galerías de vídeos y fotos y streaming de audios, aunando toda la interactividad de las tecnologías actuales. EditMaker ofrece a sus clientes servicios como foros, encuestas, anuncios, hemeroteca, búsquedas y otras muchas aplicaciones predefinidas como clima, horóscopo, diccionario, loterías y toda clase de utilidades, ofreciendo al lector en Internet un valor añadido desde su medio digital.

Con este servicio, también se incluyen listas de correo que generan boletines o newsletters automatizadas, para que su publicación pueda llegar a más gente. Cibeles Group con su servicio de asistencia inmediata, permite que cualquier duda o incidencia respecto al funcionamiento del gestor o del proyecto sea resuelto al instante.

EditMaker es una herramienta completa, rápida y funcional de generación de publicaciones On-line: El concepto de rapidez y funcionalidad consiste en que este sistema de gestor de contenidos permite la creación de portales de comunicación en internet sin coste de puesta en marcha, con capacidad para funcionar en múltiples países (siempre teniendo en cuenta la legislación de cada uno de ellos) y controlarlos desde un centro de gestión matriz que define las necesidades del cliente y las gestiona a distancia. Así mismo, el desarrollo evolutivo de la herramienta, que se produce cada tres meses aproximadamente, incluye nuevas capacidades adaptadas a las novedades en dispositivos y tecnologías que van evolucionando con velocidad (entre ellos los nuevos algoritmos de búsqueda en los metabuscadores, los nuevos dispositivos móviles como el iPad, el iPhone o las nuevas tabletas basadas en el sistema operativo Android).

Las actualizaciones a todos los portales se van incorporando de forma progresiva y son una de las partes críticas de la gestión tecnológica para los editores. El listado de mejoras y medios de comunicación digitales que van actualizándose con las nuevas versiones se realiza en función de cuestiones comerciales y estratégicas. Es decir, cuando un grupo es muy importante y genera alta facturación para la empresa Cibeles Group L.L.C. es incluido de forma prioritaria, los editores medianos y pequeños son incluidos en la lista en un orden inferior.

Esta realidad no es fruto del capricho, sino de la necesidad de atender con mayor rapidez aquellos clientes editoriales que por su importancia o facturación para la empresa son más importantes. Sin duda, un criterio de esta índole tiene un sesgo empresarial necesario aun cuando pudiera ser considerado injusto, pero no lo es en la medida de que la actualización de todos los portales lleva aproximadamente dos semanas y es una necesidad obligada para la empresa Cibeles Group L.L.C.

Editmaker se compone de más de 180 subprogramas que interactúan en el código fuente y se sincronizan para generar la experiencia de un portal de comunicación digital. Aun cuando el código fuente primario ocupa relativamente poco espacio (unos pocos cientos de megas), y es protegido en servidores de alta seguridad, redundantes, con múltiples cortafuegos y contraseñas encriptadas, dado que es la base de la creación de Editmaker, los buckets (paquetes de gestión individual), de cada cliente editorial incluyen miles de noticias, imágenes, videos y una estructura modular basada en un diseño personalizado para cada portal. Es por esto por lo que la actualización de todos los portales de cada versión nueva incorporada lleva varias semanas.

Uno de los pilares clave del servicio del gestor de contenidos Editmaker es que el desarrollo evolutivo de las nuevas funcionalidades se produce a través de un procedimiento “democrático”.

Usar este término en cuestiones empresariales puede sonar surrealista, pero tiene su explicación. Se trata de un desarrollo en el que el cliente es pieza esencial y clave en la evolución del gestor de contenidos. A medida que los editores solicitan de forma mayoritaria determinadas capacidades para el CMS, en las reuniones de control y gestión de la empresa se debaten qué cualidades son más importantes para el editor, basándose en las sugerencias o comentarios que el cliente realiza a la empresa. A partir de este punto, se realiza un listado de las prioridades de desarrollo para el gestor de contenidos teniendo en cuenta las variables de necesidad, complejidad y urgencia por los avances del mercado editorial digital. Las tendencias del mercado y las sugerencias y, a veces, exigencias, de los editores son claves para el avance del gestor de contenidos y su desarrollo continuo.

El nicho de mercado editorial ha sido uno de los factores de mayor importancia en la rápida y consolidada penetración del gestor de contenidos Editmaker. Al elegir el sector editorial, tal vez de forma fortuita, como hemos comentado en otros capítulos, en el momento oportuno (año 2000), cuando los editores empezaban a vislumbrar que estar en Internet era una necesidad y prácticamente una obligación para sus medios en papel impreso, ha sido una de las bases del éxito del gestor de contenidos. Por otra parte, cada web cuenta con una licencia “alquilada”, o sea, de software propietario por parte del proveedor, que le permite disfrutar de todos los servicios de Cibeles Group L.L.C. durante el tiempo que el editor paga su cuota mensual de acceso para obtener el servicio.

En caso de impago o cambio de proveedor las claves para el equipo de redacción son anuladas y, a corto plazo y si la decisión es irreversible, el medio deja de funcionar en el dominio asignado, que es propiedad del cliente editor, y pasa a otro proveedor, y es

anulado o simplemente bloqueado, dejando el cliente deja de contar con los servicios del Grupo Cibeles. La base de datos, en My SQL, de las noticias del cliente que abandona los servicios de Cibeles Group L.L.C. es entregada para su continuidad con el nuevo proveedor, así como el traslado de sus dominios, si se requiere, al nuevo servicio contratado.

9.1.1 Servidores, Newsletters y Cursos.

Los servidores donde se alojan los múltiples clientes editoriales a los que da servicio Cibeles Group L.L.C. son una pieza de máxima importancia para el servicio que ofrece, dado que de la seguridad de estos depende el funcionamiento de los portales digitales a los que provee de servicio. Esta seguridad se obtiene con servidores de alta fiabilidad como Amazon u otros en otros países o incluso dentro del territorio español. Los ataques de hackers son una realidad y el Grupo Cibeles recibe decenas de ataques cada mes. La mayor parte de los ataques son evitados o bloqueados por firewalls, cortafuegos y otros muros de control y protección. Sin embargo, si es cierto que algunos ataques han afectado a la seguridad del sistema, ataques mundiales de virus desconocidos que no han sido previstos. No obstante, un equipo de ingenieros en alerta por medio de un sistema SMS de aviso pone en marcha protocolos de control y reactivación de los portales en el menor tiempo posible.

Estos procedimientos permiten que los portales se mantengan activos las 24 horas al día o sean reactivados en el menor tiempo posible. Sin duda hay copias de seguridad de toda la información de las decenas de portales digitales de información a los que Editmaker da servicio, pero esas copias tardan mucho en reimplantarse o reactivarse una a una, por lo que sería catastrófica la pérdida de información de los medios digitales a los que da servicio, incluso contando con una copia pormenorizada de los datos de cada uno de ellos.

Las newsletters o boletines informativos enviados a decenas o miles de lectores de forma puntual en función de la necesidad de cada medio de comunicación también requieren su control, evitando ataques, robo o extravío de cuentas de correo electrónico de los lectores y permitiendo, por medio de un envío individual y unitario de cada boletín a cada lector, que las cuentas de envío sean consideradas por los servidores como Spam o envíos comerciales e incorporadas a “listas negras” que hacen que los boletines informativos no lleguen al lector, sean rebotados o enviados a la carpeta del lector considerada como correos “no deseados”.

El control de los servidores de envío de boletines es otro de los pilares necesarios para ofrecer un buen servicio a los lectores. Y, por ello, un ingeniero se encarga

personalmente de su gestión y de que estos boletines cumplan su labor de informar, enviados desde el medio digital concreto, a los lectores a los que dicho medio da servicio.

Para concluir este apartado, es interesante comentar que Cibeles Group L.L.C. ofrece cursos de actualización a los redactores para el uso del CMS y a los comerciales ejecutivos de venta de publicidad para su reconversión al medio digital y poder vender espacios publicitarios, así como entender la nueva dinámica de venta de publicidad por espacios fijos (patrocinio), o por agencias publicitarias que ofrecen publicidad y pagan en función de los impactos recibidos por el anuncio, ya sea por pulsación del anuncio (CPC) o por millares de lectores que lo han visionado en una página web concreta del medio (CPM). Estos dos conceptos son comentados más adelante en el capítulo de la agencia de publicidad colectiva generada por Cibeles Group L.L.C. para generar publicidad y beneficio al editor de forma conjunta.

9.1.2 Actualización constante.

Otro aspecto a tener en cuenta y que el editor valora es que los portales son rediseñados sin coste para el editor cada varios años. Cuando se producen necesidades de nuevas tendencias estéticas o de look and feel (apariencia y estilo del portal en el front end o escaparate de diseño para el lector), los diseñadores del Grupo Cibeles realizan una labor de rediseño a los portales sin coste alguno. Como ejemplo de esta necesidad, se puede comentar el cambio de las animaciones que muchos portales incluían en su diseño o cabeceras, que eran activadas y programadas en Flash, un producto de la empresa Adobe. El Flash fue empezando a ser bloqueado por los navegadores de Apple, en concreto Safari, lo que afectaba a gran parte de los equipos de los lectores que veían los medios digitales.

Debido a esta cuestión, todos los portales fueron rediseñados con animaciones basadas en formato .GIF, es decir, animaciones por capas múltiples que generan un efecto de movimiento, o directamente por imágenes estáticas generadas en .JPG, que es un formato de imagen de bajo peso ideal para los portales digitales, que requieren una apertura rápida y en los que el peso de las imágenes de las páginas web que componen el medio es esencial para dicha apertura en pocos segundos.

De hecho, el lector no espera. Si observa que el portal digital al que accede no se abre en menos de cinco segundos, suele tender a irse a otro portal informativo. De ahí que se trate de una cuestión clave la rápida apertura de los portales digitales informativos.

Otra de las cuestiones que afectaban al editor, en la actualidad menos, es la actualización constante de sus contenidos.

En los primeros tiempos (2000-2007), el editor no pensaba que sus productos impresos requerían una actualización diaria casi al minuto, por ello contrataba los servicios de volcadores que, desde otro país, en este caso Argentina, y gracias al cambio horario planetario, pueden trabajar a horas que en España no son viables o requieren mucho coste para el editor, para volcar toda la información de periódico o revista impresa en los portales. Esta forma de actualización generó pingües beneficios para el Grupo Cibeles; pero, a medida que el editor iba necesitando una actualización diaria más constante y sus redactores iban dominando el gestor de contenidos Editmaker, el sistema de volcados se realiza ya a pocos clientes editores en la actualidad y tan solo de manera puntual, dejando de ser un exponente de facturación importante para la actual empresa matriz Cibeles Group L.L.C.

Por otro lado, la integración de noticias de forma automatizada de las principales agencias EFE, Europa Press y otras, es una función que algunos editores requieren. Esta función, que a veces requiere una programación individual, es realizada y facturada por la empresa Cibeles Group L.L.C. A veces requiere de horas o días de programación, por lo que su coste por hora de trabajo implica trasladar dicha facturación al editor.

9.1.3 El editor on-line del CMS Editmaker.

El CMS genera de forma automática campos para que el redactor se sienta en su hábitat natural, y permite al redactor incorporar portadas, sub-portadas, páginas concretas para eventos especiales que luego pueden ser borradas, así como estilos propios para cada sección. De la pericia y control de redactor depende la capacidad de generar estilos para las secciones y formas de concebir las portadas y sub-portadas que componen el medio digital generado con Editmaker.

Las noticias, así mismo, cuentan con título, subtítulo, antetítulo, firma del autor, entradilla y cuerpo de la noticia. Excepto el título los demás campos pueden quedar vacíos, excepto la firma del autor, que es de obligada integración, incluso si se trata de una noticia del propio medio. Esta “obligación” de incluir la firma es una manera de incorporar de forma obligada la fuente o el periodista que ha elaborado la información.

La imagen o el vídeo adjunto a la noticia también permite al redactor incorporarlos en diferentes posiciones y, si tiene conocimientos de HTML, generar una pequeña línea de código donde puede incluir la foto en una de las zonas que no permite Editmaker, aunque son variadas (sobre o bajo el titular, en el desarrollo y en diferentes posiciones a derecha e izquierda de la noticia en portada, sub-portada o el desarrollo de la noticia).

Las noticias, así mismo, pueden aparecer en la portada, sub-portada o en la sección correspondiente. Esto permite generar una situación “vertical”, es decir, de profundidad de contenido por página que aumenta o disminuye la relevancia del contenido.

Además, el redactor puede ver en todo momento el resultado de su noticia en la edición de trabajo, que puede no ser la edición que ve el lector, creando ediciones diferentes que son activadas para el lector en línea cuando el redactor, el redactor jefe o el director del medio lo requiere.

Otra cuestión interesante para el redactor es que puede ver en todo momento, y en tiempo real, la cantidad de lectores que han entrado en el desarrollo de la noticia generada, y esto le permite priorizar o dar más importancia a determinadas noticias según su necesidad o el número de pulsaciones en las que ha profundizado el lector para leer su desarrollo del contenido completo. Cada noticia, a su vez, genera su propio foro o comentarios -siendo esta opción activable o desactivable- y, algo de suma importancia para el posicionamiento orgánico de la noticia en los principales metabuscadores del mercado: crear los TAGS o etiquetas de contenido por términos de cada titular o contenido de noticia, posicionando de forma adecuada los términos de búsqueda SEO en cada caso.

9.1.4 Programas de Editmaker.

Como ya se ha comentado, el gestor de contenidos Editmaker se ha programado en base a diferentes subprogramas que, funcionando de forma independiente, se implementan e interactúan sobre una base común que los integra y los hace funcionar de forma conjunta, con un “core” o núcleo de la arquitectura que ensambla las “piezas” o subprogramas para funcionar de forma conjunta.

El programa en su conjunto genera ediciones diferentes o puede generar una sola edición que pagina las noticias y produce un medio basado en una sola edición. Por otra parte, tiene un administrador de menús en diferentes posiciones modulares (arriba, abajo, izquierda y derecha de la portada o sub-portada de la web), que permite posicionar palabras, frases o imágenes que al ser pulsadas mandan a una página de sub-portada que puede tener su propia estructura independiente a la portada u otras sub-portadas del medio.

Otra de sus capacidades es la posibilidad de poner diferentes permisos de acceso en función de la categoría profesional de cada empleado. Estos permisos varían en cuatro niveles, desde el editor que puede tocar toda la estructura de su medio digital, hasta el redactor que puede escribir noticias, el redactor jefe que puede publicarlas y

el personal de nueva incorporación que puede ver el gestor y navegar por el sin realizar acciones de modificación importantes.

Las ediciones corresponden a un día del año, y cada una de ellas contiene una referencia específica basada en un número. Nunca puede haber dos ediciones que se superpongan a un mismo día y se puede gestionar la edición a publicar incluso de forma automática, es decir, que el editor puede decidir que una edición se publique a determinada hora y día de forma programada, si lo necesita porque el horario es extemporáneo o irregular (por ejemplo, de madrugada).

Las altas y bajas del usuario de editor, el control de los clientes a través de una web protegida, las encuestas, los foros controlados por un censor humano, la creación de estilos y parámetros del medio digital y el envío a los suscriptores, que incorpora la posibilidad automatizada para el lector de darse de baja, o de alta, en el boletín de noticias enviado, son otros de los subprogramas que integran el gestor de contenidos Editmaker.

Pero Editmaker, dentro de su evolución y en sus últimas versiones y sub-versiones, también ha incluido situaciones de noticias y módulos que ofrecen un aspecto más periodístico al lector, entre ellas se encuentran los titulares recortados junto a las noticias, que dan una imagen de medio digital más realista, rotadores dinámicos de contenidos en portada o en sub-portadas, rotador de videos para mostrar diferentes videos con diferentes noticias y su propio pie de página en cada uno de ellos, un cambio total del diseño interno del editor, con inclusión de iconos y todas las nuevas funcionalidades integradas, entre ellas, un buscador de noticias por palabras, mes y año.

Otro gran avance fue el multilinguaje, un sistema de campos por idiomas en el interior del CMS, que puede mostrar todo el contenido de Editmaker en las palabras del idioma que se requiera, dado que la base de datos de todos los campos de texto que integra el editor permite acceder a ellos y cambiar todo el idioma, basta con un traductor humano que domine el castellano y traduzca al idioma elegido todo el gestor de contenidos.

Para concluir, las posiciones de fotografías y videos han aumentado a doce en las últimas versiones, así como se han incorporado todo tipo de estadísticas: las noticias más visitadas, los foros más utilizados, las secciones mas visitadas, etc...

9.1.5 La contratación del servicio de Cibeles Group y Editmaker. Servicio integral para editores.

Una vez realizada la contratación, aparte de los programas y las diferentes capacidades que ofrece en diversas categorías (Estándar, Premium y Oro), el alojamiento en servidores controlados y gestionados por la empresa, así como el registro de dominios a nombre del cliente y el hosting de almacenamiento, son ofrecidos al editor. La confección de las publicaciones por el sistema de volcados, si se requiere, se realiza recibiendo los archivos de la maqueta impresa en QXD, INDD o PND por parte de la empresa editora y son publicados desde Cibeles Group en Argentina durante la noche para que el lector reciba las últimas noticias a la mañana del día siguiente. Este volcado también se puede realizar a diferentes horas del día, mañana, tarde y noche, pero aumenta los costes del editor, aunque le permite reducir el número de periodistas contratados.

Las estadísticas del medio digital son enviadas puntualmente cada mes al editor, aunque puede acceder a su propio panel de control para controlarlas por Google Analytics. Además, Cibeles Group L.L.C. ofrece un certificado mensual de sus propios servidores al editor cada mes, que resulta útil para el editor cuando trata con los clientes potenciales o las agencias de publicidad.

Otro de los servicios ofrecidos de forma complementaria, gracias al multidisciplinar equipo de programación, es el diseño web personalizado, multimedia, rediseño de imagen corporativa en función de las “modas” estéticas de Internet, acciones puntuales, microsites, papelería social, CD’s interactivos, CDCards o videos promocionales. Estas acciones, requeridas de forma habitual por los editores, generan un “goteo” constante de facturación que, al final del año, suponen un ingreso extra para Cibeles Group L.L.C.

La atención técnica y editorial se realiza por varios canales, desde la atención telefónica estándar hasta el correo electrónico, Skipe u otros medios de toma de contacto que mantienen una línea constante de servicio. Un sistema de emergencia permite al editor enviar un SMS directo en caso de caída del portal o necesidad urgente de atención.

9.1.6 Evolución de Editmaker hasta la versión 6.4.257.

Dentro de la evolución del desarrollo de Editmaker se han producido diferentes versiones y subversiones a lo largo de los 18 años de existencia del Gestor de contenidos Editmaker. Sin ánimo de entrar en todas las cuestiones puntuales de tipo técnico que se han desarrollado tras este elevado periodo, y dado que el objeto de

estudio es Cibeles Group L.L.C., empresa constituida en 2007, nos centraremos en las últimas versiones desarrolladas y sus nuevas capacidades a partir de este año, en concreto a partir de la versión V.6.4.257 implementada durante el año 2007, y las diferentes versiones en adelante, hasta llegar a la versión 7.0, que actualmente está sub-versionándose cada pocos meses.

Estos números de desarrollo evolutivo, que se concretan en cambios sustanciales cuando aparece un número entero (Ejemplo: V.1, V.2, V3 en adelante, cambios de importancia o profundidad intermedia (Ejemplo: V.1.1, V.1.2, V.1.3 en adelante) y cambios de importancia baja o reducida necesidad de programación (Ejemplo: V.1.1.1, V.2.2.2, V.3.3.3 en adelante), dan una idea de la enorme cantidad de cambios técnicos que se han producido en el gestor de contenidos desde su creación y desarrollo, dado que nos encontramos en una versión con subversiones, en la versión 7.0, con cientos de mejoras y versionados en el gestor de contenidos Editmaker a lo largo de su historia, desarrollo y programación.

La versión comentada (V.6.2.257) incorporó detalles de gran importancia para periodistas y editores, entre ellos el visor multimedia que fue denominado “revolver” al permitir escoger diferentes videos que se veían por scroll y eran seleccionados por el lector. La recámara de los videos era recargada de forma constante por el redactor y ha tenido éxito entre lectores y editores. Así mismo la estructura exterior fue favorecida para la indexación de buscadores, gracias a una mejora en el Head de página (zona superior del código de la página principal que integra las palabras clave del medio y su temática y sector de actuación de contenidos).

Los videos de la noticia no generan tráfico de forma automática, sino que requieren que el lector pulse el PLAY; esta mejora ayuda a no falsear el tráfico y, a su vez, a poder contabilizar cualquier video de publicidad integrado en el código de alguna página del medio de comunicación digital. El Sitemap para los robots de búsqueda y posicionamiento de los metabuscadores también fueron mejorados, y se añadió un rotador de noticias central, como forma de atraer al lector desde su acceso a la portada del medio.

Un punto a tener en cuenta fue el desfase horario en otros países, que fue activado para que los lectores de otros países cuenten con su hora real en el contenido de la noticia, no solo el horario español.

En otro orden de mejoras, se añadieron nuevos tipos de boletín hasta poder generar a la hora de enviar los boletines hasta cinco estructuras diferentes posibles, mejorando además los elementos de menú y los estilos personalizados para las galerías multimedia en colores, tipos, cuerpos, diseño general y estética adaptada a la imagen

de cada portal informativo. Otra mejora del boletín fue generar un código compatible con más programas de recepción de correo web (Gmail, Hotmail, Outlook etc...).

La hora de inserción y modificación se guarda cada vez que se cambia una noticia y la galería multimedia ya integraba grandes cantidades de texto y elementos si fuera necesario.

9.1.7 Evolución de Editmaker hasta la versión 6.5.

Los cambios realizados en la versión de programación 6.5, realizados en el año 2009, incorporaron nuevas galerías de imágenes y videos, más atractivas para el lector a nivel estético y de usabilidad en pantallas de diferentes formatos y soportes. Además, se incluyó en ellas un scroll deslizante en la zona inferior de las diferentes galerías, con una previsualización de la imagen o video incorporados (en el caso de video un fotograma de los primeros segundos). Para mejorar la usabilidad estas miniaturas de videos y fotos pueden ser ampliadas por pulsación directa en la miniatura y se entrelazaron las diferentes galerías incorporando un listado de otras galerías, con vínculos directos hacia ellas, que tiene como misión dos apartados: por una parte aumentar el tráfico de la web y los impactos en las diferentes zonas del medio digital pudiendo el lector cambiar de una a otra galería sin salir a la página central de noticias y contenidos; por otro lado, fidelizar al lector al medio cuando observa, en una sola pantalla, otras galerías de interés con noticias relacionadas con la galería que en ese momento está observando.

Las galerías, para mejorar su carga informativa, en esta versión ya permiten la inclusión de resumen y titular de la foto o vídeo que se están visionando, incrementando la explicación de la imagen o el contenido multimedia para el lector. Además, los videos e imágenes están paginados si la galería contiene una elevada cantidad de elementos, mejorando la usabilidad de estas y dando una idea al lector del volumen e imágenes y/o videos que incluye cada galería.

Una mejora de importancia en esta versión, entre otras, es un sistema CAPTCHA para los comentarios en los foros. Este sistema, que suele contener caracteres numéricos y/o alfanuméricos sobre un fondo borroso o difuso, sirve para “engañar” a los robots de robo de direcciones o inclusión de spam, una práctica ilegal o a veces ilegal que realizan determinadas empresas para viralizar determinados contenidos comerciales en los foros o comentarios de las noticias. Con este sistema se evita la saturación de mensajes irrelevantes para el gestor o censor de foros y comentarios en las noticias o las ramas de foro generadas a partir de un contenido. En resumen, este sistema permite al programa (subprograma, aplicación), generar imágenes distorsionadas que

deben ser confirmadas por humanos para la evitar la entrada de Spam, o publicidad no deseada y perniciosa, en los comentarios.

Un avance importante de esta versión fue la mejora de la lectura en todos los dispositivos móviles reconocibles, dado que desde el año 2007 comenzaron a aparecer los terminales iPhone y las tabletas electrónicas policromáticas iPad y, en el año 2009, los smartphones y las tabletas digitales Android, fabricadas por cientos de marcas a nivel mundial, que comenzaban su penetración en el mercado mundial. La optimización del gestor de contenidos para estas pantallas, en la versión 6.5 no fue una adaptación responsiva completa, sino, más bien, un desarrollo adaptativo para todo tipo de pantallas de tabletas digitales y teléfonos. Este desarrollo incluye las imágenes y fotografías más leídas en formato móvil y su mejora de lectura y visibilidad modular en los terminales iPhone, iTouch, iPod y Android.

En el caso de las aplicaciones nativas generadas para los mercados Google Play (aplicaciones para dispositivos y tabletas Android), y App Store (para dispositivos y tabletas Apple el iPhone y el iPad), se desarrollaron de forma sincronizada para Editmaker a partir del año 2007, y fueron mejoradas y evolucionaron de forma paralela a los nuevos dispositivos, sistemas operativos y protocolos de revisión de ambas markets de aplicaciones, que son las estándares en todo el mundo (otras tiendas de aplicaciones, como las desarrolladas más adelante por Microsoft o Samsung, se han convertido en tiendas “residuales”, que solo abarcan una mínima parte del mercado, entre un 1% y un 3%).

En la zona de recámara de videos por scroll y selección tipo “revólver” en portada, se pudo situar una imagen o frame de los primeros segundos del video, quitando la cortina estática que aparecía, con un PLAY, antes del comienzo del video, y que era común a todos los videos de la recámara. Esta cortina solía contener un diseño de imagen estática de la cabecera del medio digital que utilizaba el subprograma del gestor de contenidos. El fotograma, obtenido de forma aleatoria y automática dentro del video, evitando los primeros segundos que suelen ser poco relevantes o aparecer en negro, incita al lector a la pulsación y visionado del mismo, dado el atractivo que genera. A su vez, se evita la reiteración en forma de cortina estática en versiones anteriores.

Un punto esencial de los medios de comunicación del año 2009 hasta nuestros días, de mayor uso y difusión, es la generación de Newsletters y boletines de noticias enviados de forma esporádica, o periódica, a los lectores. Aunque hasta el año 2009 el boletín extraía de la portada las noticias y las generaba de forma continua con una estructura basada en la jerarquía de portada y enviando solo el titular de cada noticia,

la mejora de la versión 6.5 permitió un requerimiento de los editores muy importante para ellos, dado que empezaban a comercializar los boletines electrónicos que enviaban a sus lectores. Por un lado, se permite la selección de las noticias que se enviarán a los lectores a través del boletín generado de forma automática por Editmaker, por otra parte -muy importante respecto a la jerarquía noticiable del medio digital- permite escoger el orden y la colocación de los diversos elementos que configuran el boletín. La flexibilidad en la generación de boletines para los lectores es una máxima que incorporan la mayoría de los gestores de hoy en día, pero Editmaker ya permite una elevada flexibilidad en la generación y lanzamiento de boletines personalizados para los listados de suscriptores que son incorporados, o se dan de alta, en cada medio digital informativo generado con la plataforma Editmaker de Cibeles Group L.L.C.

En cuanto a mejoras de menor relevancia pero no menos requeridas por los editores o las periódicas reuniones de desarrollo del equipo de programación de Editmaker, en una de sus últimas versiones en profundidad y que sigue evolucionando hasta este año (2017) se encuentra la incorporación de la firma del periodista o fuente cuando una noticia es copiada para otra sección del medio, un gestor de inclusión de publicidad digital (banners), mejorado en velocidad de inclusión; la mejora de la estructura interna de indexación para un mejor acceso a los contenidos de los medios en el posicionamiento orgánico de los metabuscadores (SEO), en concreto Google, por su supremacía en el mercado (en la actualidad más del 90% de los europeos buscan por Google y más del 70% de los estadounidenses y latinoamericanos), con una web de la plataforma informativa más transparente a los metabuscadores y una mejora de los meta-tags (etiquetas de posicionamiento de la web y de cada noticia o contenido); un desarrollo más flexible de los colores internos del menú de configuración, con un Cross-browser, o círculo policromático de selección de matices de color más compatible con todos los navegadores, y una forma de selección más práctica para los diseñadores de la web, que suelen ser, debido a la elevada curva de aprendizaje de la estructura completa el gestor de contenidos, los diseñadores contratados de Cibeles Group L.L.C.

Para finalizar los avances de esta versión afectaron también al núcleo (core) del código fuente de Editmaker, con variados cambios de interface y mayor rapidez de respuesta a las acciones emprendidas por el operador de la plataforma (periodista, programador, diseñador, editor o comercial).

9.1.8 Evolución de Editmaker hasta la versión 7.0 (2010-2017)

Esta versión supone un punto de inflexión en el desarrollo del CMS gracias a la mejora y aprendizaje continuo del equipo de diseño integrado en Argentina (Mendoza) y bajo el paraguas de la empresa Digital Orión S.A., que permite a Cibeles Group L.L.C. creada en 2007, mejorar el gestor de contenidos Editmaker en profundidad. Los programadores de Argentina, guiados por el ingeniero jefe ubicado en Madrid y que fue cofundador del gestor de contenidos, Juan Fernando Capistrán, que abandonó la empresa Cibeles Group L.L.C. en 2014, supusieron un impulso basado en mejoras esenciales para el gestor.

Entre los avances más relevantes se incluyeron la flexibilidad casi total en la creación de boletines informativos (Newsletters) para el envío desde el medio digital a la base de suscriptores de la cabecera generada por medio del portal Editmaker en Internet; Mas espacios de publicidad en la estructura de la web, algo fundamental para los ingresos del editor digital, URL,s o vínculos a noticias amigables, que ya no son una referencia en el buscador basada en un número, sino el términos o palabras de búsqueda para cada noticia; menús independientes para cada subsección creada (que da una flexibilidad absoluta en la creación de contenidos independientes en cada sección y cada sub-sección del medio); el área comercial, un complemento de anuncios breves, con fotos incorporadas y, a su vez editable por los propietarios u operadores de la web; un editor de noticias basado en un canal de control WysiWyg (What you see is What you Get), que traducido al castellano significa “lo que ves es lo que obtienes), y permite al periodista “jugar” con el contenido añadiéndole colores, tipografías, negritas, cursivas, diferentes cuerpos, zonas HTML de programación propia y decenas de opciones basadas en un panel intuitivo en el campo de desarrollo interno del contenido; una agenda de eventos modificable para aquellos medios que incorporan un plan de actos, celebraciones o certámenes periódicos; la posibilidad, fundamental, de trabajar sin ediciones, es decir, una sola edición paginada y modificable, sin estar atada a una fecha concreta; una mejora del sistema de noticias relacionadas, con algoritmos más lógicos con el entrelazado de términos en cada noticia y otras mejoras esenciales.

En el caso de las redes sociales la versión 7.0 incorporó la posibilidad de compartir cada noticia en las redes sociales más populares, que fueron extendiéndose y desarrollándose a lo largo de los años, algunas generando oligopolios (Facebook, Twitter, Google Plus, LinkedIn e Instagram, y otras menos populares que no prevalecen o son residuales en la actualidad (menéame, wikio, digg, delicious, technorati, etc.).

El sistema de anidación infinita de subsecciones basado en menús denominados “Padres” por los programadores que generan “Hijos” o subsecciones por ramas en cada sección implicó una programación en profundidad con las múltiples ventajas que conlleva para el editor del medio. Para concluir se crearon “nubes” de etiquetas, activables y desactivables de los términos más buscados en el portal digital y la posibilidad de poner noticias comentables o no de forma individual. En el plano multimedia los videos pueden verse a pantalla completa, algo muy interesante para que el lector visioné el video de forma ampliada y en toda la extensión de pantalla.

9.2 Doopaper, el sistema híbrido papel-digital que complementa a Editmaker

Cibeles Group ha desarrollado, a su vez, un sistema de visibilidad de publicaciones impresas en formato digital, que muestra un efecto de pasa-página en 3D, con múltiples funcionalidades. Entre ellas destacan la descarga de PDF, hemeroteca con buscador, número, texto descriptivo y título, zoom de cuatro distancias, paginación, inserción de zonas de video, inserción de zonas de hipervínculos o links, búsqueda de página, mano de arrastre sobre la pantalla o efecto ratón, zona de suscriptores, logo propio de la empresa, control estadístico completo de visitantes, con múltiples datos de audiencia y otras funcionalidades.

Este sistema fue bautizado como Doopaper, una herramienta que aúna el formato impreso y el digital en publicaciones en red con efecto 3D de páginas desplegadas, así como una interface de navegación avanzada, que admite las mayores posibilidades: zoom, descarga en PDF de la publicación, acceder a las páginas numeradas y otras muchas funciones.

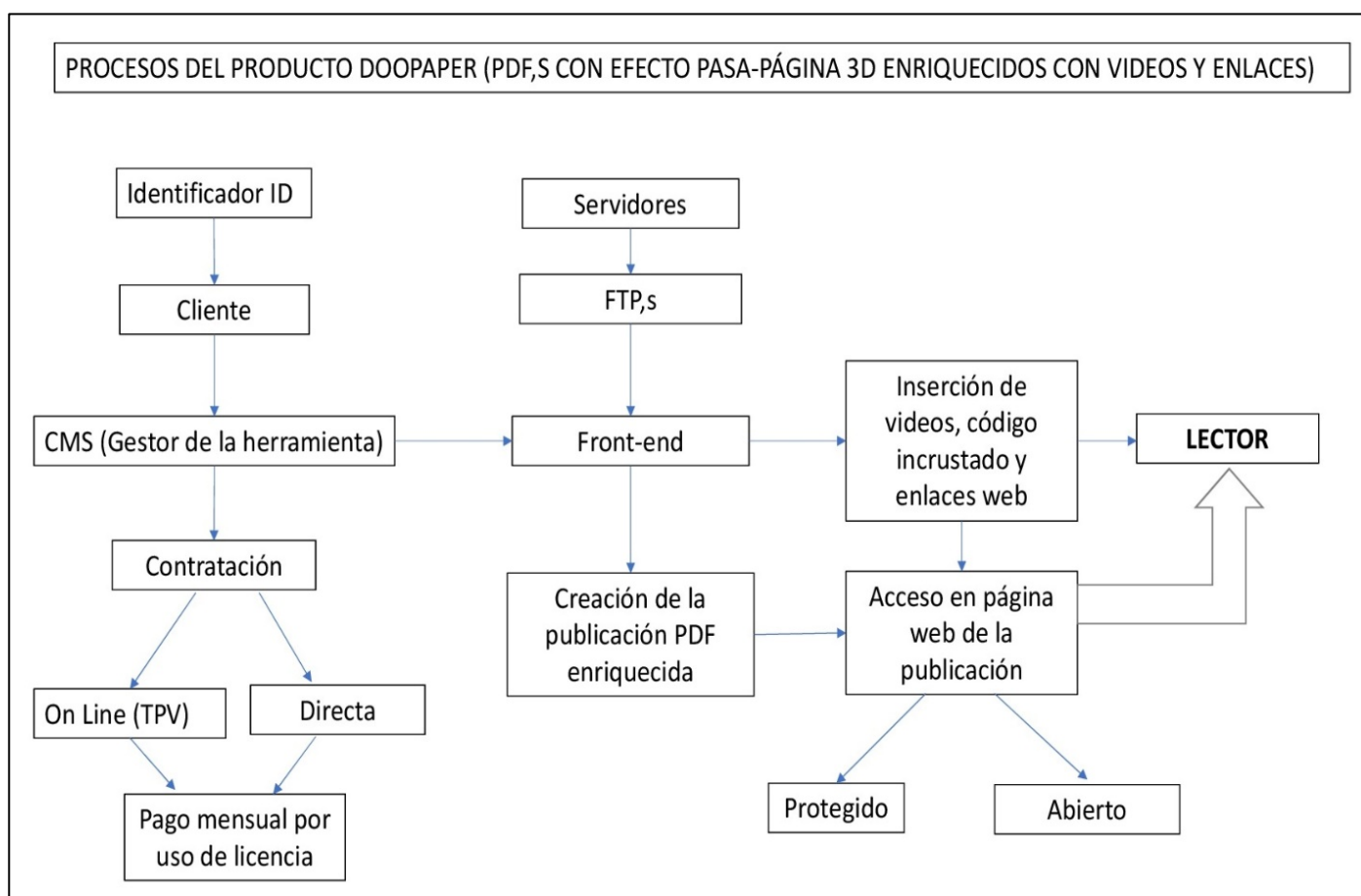
Doopaper incluye un kiosco con muchos de sus clientes, una aplicación en constante crecimiento con grandes posibilidades de expansión. En www.doopaper.com se puede comprobar su facilidad de uso y características. El desarrollo genera una comunidad y agrupando publicaciones y da lugar a un conjunto informativo muy atractivo para el usuario. El Kiosco es un punto de entrada para las publicaciones, así como de difusión en el mundo. Doopaper es una aplicación online, que permite de una manera sencilla generar un documento dinámico a modo de libro, muy intuitivo y consistente.

Esta herramienta es ideal para editores, permitiendo de una manera muy rápida y sencilla la presencia de su medio impreso con total integridad en Internet, con una inversión mínima y la difusión potencial que ofrece la red de redes. Doopaper también está disponible para el usuario final para que así pueda compartir sus informes, documentos, catálogos, etc. Cualquier persona o empresa que elija Doopaper, podrá

mantener siempre online sus documentos, revistas, periódicos, publicaciones, libros, etc, a modo de archivo o hemeroteca, ofreciendo una presentación de publicaciones impresas a lectores y usuarios de forma digital, interactiva y atractiva.

El siguiente diagrama muestra la forma de funcionamiento de la plataforma basada en un panel de gestión desde el que el editor puede subir las publicaciones estáticas en formato PDF que, a su vez, pueden ser enriquecidas con links a páginas webs, videos integrados, código HTML incrustado y otras capacidades.

Cuadro 38: Procesos del producto DooPaper. Elaboración propia.



DooPaper está basado en tecnología usada por el 98% de los navegadores, por lo que la publicación tiene asegurada prácticamente toda la cuota de mercado de internet permitiendo la máxima compatibilidad posible para la lectura de las publicaciones que lo utilizan.

El sistema de suscripción es protegido por una pasarela de pago TPV y PayPal y todos los números editados serán volcados a DooPaper, para ser disfrutados por un formato híbrido entre el medio digital y el impreso, de gran efectividad para el segmento de mercado atraído por un sistema estático con secciones dinámicas de video o anuncios vinculados a otras páginas webs.

Doopaper es un visualizador de publicaciones online en 3D de archivos PDF, su dinámica permite tanto el uso de la plataforma de forma gratuita como de pago, cada una de ellas con sus capacidades. Para quienes prefieren la versión digital a la “clásica” en papel, o prefieren no esperar a la distribución postal, o simplemente porque les resulta más barata y accesible, la herramienta interactiva Doopaper, ofrece en formato digital la misma maquetación y contenidos que la edición de papel.

Doopaper Premium es la versión mejorada del clásico Doopaper Gratuito, pero con más ventajas: La ventaja más importante es que permite ganar dinero sin costos de inversión, gracias a la posibilidad de venta y suscripción de ejemplares digitales, de ello se encarga Cibeles Group L.L.C. (Desarrollo evolutivo y mantenimiento). Mediante servicios de conversión automatizados y guiados desde el sitio Web para tal fin, gracias a Doopaper se puede llegar a cualquier persona en Internet como si se tratara de una página Web, pero a través del formato PDF; lo que le posibilita mantener la estructura y diseño de la versión del editor en papel.

El resultado final es una serie de archivos, convertidos para su correcta lectura y navegación en diversos formatos y extensiones para lograr su apertura (formatos naturales de cualquier sitio Web moderno), que se combinan para brindar una experiencia similar a la lectura en papel. El texto es preparado para los buscadores como Google pudiendo recibir visitas que buscan palabras o frases que se encuentran en su publicación, como si de una página Web tradicional se tratase.

La Versión “Premium” permite, al pagar una pequeña cuota mensual, que se puedan agregar enlaces y vídeos relacionados con el texto de su publicación, crear hemerotecas Web personalizadas y embeberlas al sitio Web, agregar el logo de la empresa al menú y conocer las estadísticas más detalladas del mercado con respecto a las visitas. Además, permite crear publicaciones exclusivas para suscriptores permitiendo al editor cobrar por la lectura.

Doopaper lleva todo su esfuerzo en diseño gráfico tradicional a la web en cuestión de minutos con todas las ventajas de un sitio Web moderno y suma una experiencia digital para el lector ocasional por unidad de publicación o por suscriptores de pago periódico.

Con el objetivo de lograr suscriptores para la versión digital, la periodicidad y el coste lo determina el editor, aunque se sugiere que siempre sea más barato que la edición impresa. Además, la oferta es adaptable a la periodicidad de la publicación, se pueden ofrecer suscripciones anuales, mensuales, semanales, diarias, etc.

El servicio tiene un costo mínimo de 50 euros al mes, y con cada suscripción se puede superar ampliamente ese valor, de manera que el servicio se pague solo. Si el editor es miembro de la AEEPP (Asociación de Española de Editores de Publicaciones Periódicas) obtiene un descuento especial sobre el costo mensual. La clave del éxito del sistema Doopaper es la promoción tanto en la web como en la publicación impresa.

Para potenciar el éxito de la suscripción, es importante la promoción de las de Doopaper Premium en el medio informativo mediante una noticia o un banner. Mejor aún si se promociona también en la publicación impresa que, con un anuncio propio, dirige a la plataforma.

9.3 Doopress: El PDF enriquecido, en las tiendas de aplicaciones móviles más populares (App Store y Google Play).

Kiosko Doopress es una solución de publicación multiplataforma desarrollada por el Grupo Cibeles. Un sistema integrado que permite al editor publicar de forma simultánea la revista o periódico en App Store, Google Play, Amazon y en la propia página web. Gracias al Kiosko doopress cada publicación es accesible desde Ipad, tabletas y smartphone Android, Tabletas Kindle de Amazon, y on line desde un PC o Mac. El Kiosko Doopress ofrece al editor una potente herramienta de venta de sus publicaciones, gracias al Backend autogestionable de la aplicación, que permite conocer a los usuarios que compran o se suscriben a sus publicaciones.

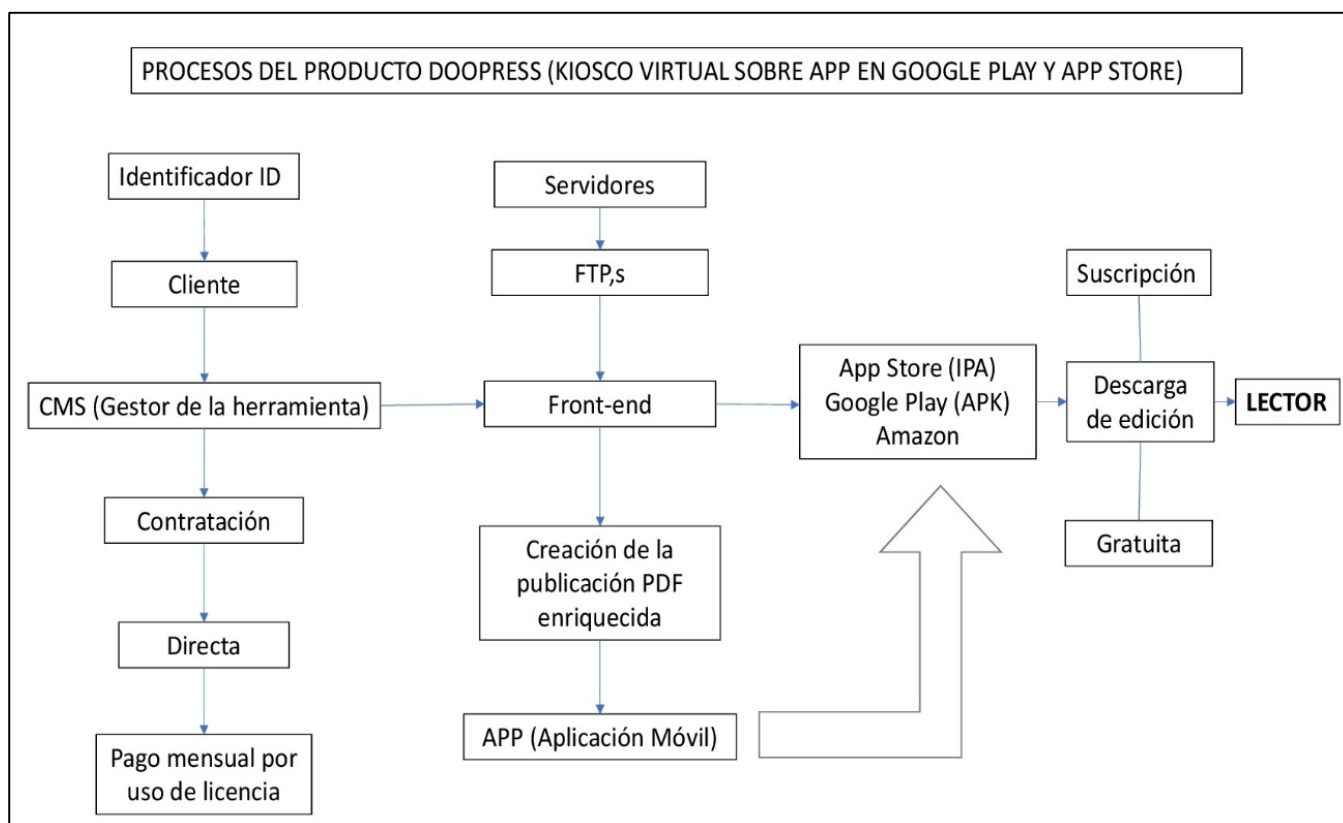
Los servidores de Cibeles manejan el control de la aplicación, almacenamiento de la información relativa a la misma, así como el backend y todas las rutinas de conversión necesarias para desde un PDF llegar a la AppStore.

La aplicación en sí, instalada en cada iPad o tableta digital Android, y la carga que los usuarios puedan hacer de ella, está basada en un modelo On Cloud distribuido, y replicado sobre sistemas de alta fiabilidad de Amazon, permitiendo que el acceso de alta demanda y tráfico de lectores no vea afectada la infraestructura.

Esto significa que los archivos generados por los sistemas que se envían al iPad en cada descarga de un usuario son recibidos desde el cloud o nudo de servidores más cercano de la vasta infraestructura que el gigante de los libros Amazon ofrece, saltando así las fronteras geográficas y deslocalizando la ubicación de los sistemas físicos. No importa cuántos usuarios descarguen en Japón o en Argentina ya que el sistema se replica y usará los recursos necesarios que la demanda requiera para continuar optimizando la estrategia digital.

Doopress cuenta con un backend que permite al administrador gestionar sus publicaciones de una manera potente y sencilla, permitiendo estar a la venta en solo unos minutos sin necesidad de hacer ningún tipo de tarea avanzada. El diagrama siguiente muestra el funcionamiento del sistema Doopress como aplicación integrada en las markets más populares del mercado: App Store, Amazon y Google Play.

Cuadro 39. Procesos del producto Doopress. Elaboración propia.



Subir una publicación es sencillo. Se pueden subir ediciones atrasadas o variar el precio de estas. El estado de “Prueba” sirve para poder descargar y visualizar el contenido para, una vez hecha la revisión pasar al estado de “Venta” cuando el editor del medio considere.

El editor tiene el control estadístico de su aplicación. Puede ver cuántos usuarios se la instalan, las compras, transacciones, evolución de cada publicación, etc. Además, se han ido agregando filtros a toda la información acumulada que mejoran y hacen más sencillas las potentes consultas al sistema.

9.4 Dootablet, el desarrollo de publicidad exclusivo para sistemas móviles

El desarrollo del sistema denominado Dootablet comenzó de 2013 y tiene como misión potenciar la visibilidad y lectura modular de los contenidos de las ediciones digitales de los clientes de Cibeles Group L.L.C. Este sistema, de última generación, funciona por medio de la detección de dispositivos desde los que se accede a los medios de comunicación digitales. Una vez detectado, si se trata de una tableta digital iPad o Android, se muestran los contenidos con capacidades únicas, destinadas a mejorar la navegabilidad del lector entre las noticias, videos y secciones del medio de comunicación.

Dootablet es una aplicación específica para tabletas que permite una experiencia de lectura fluida de las publicaciones en los dispositivos móviles y consigue un mayor reconocimiento del valor de la publicación por parte del lector. Dootablet es una experiencia diferente en la lectura de las publicaciones, adaptada específicamente a las características de las tabletas. El nuevo lector de noticias para tabletas Dootablet, es un navegador que permite evitar los incómodos saltos y aperturas de página indeseadas en la navegación web desde iPad y tabletas.

La implementación es sencilla e inmediata, y está sincronizada con el CMS editmaker para que la actualización de noticias sea instantánea. Lo más novedoso de este sistema es que convierte las publicaciones en una aplicación personal descargable en el escritorio del iPad, para poder ver en "modo favorito" las noticias de la publicación, sin necesidad de abrir el navegador de la tableta.

Basta elegir la opción de favoritos al abrir la publicación en el navegador web, y seleccionar la opción "añadir a pantalla de inicio" y se puede disfrutar de una publicación completamente personalizada. Leyendo las noticias favoritas y cerrándolas simplemente "pellizcando" sobre la pantalla. La aplicación *dootablet* dota de una portada única a las publicaciones que admite incluir publicidad de patrocinio a modo de "*interstitial*" en la navegación web clásica, generando un nuevo concepto de lectura en las tabletas, así como un canal de ingresos publicitarios paralelos a la web "clásica".

Dootablet acomoda la lectura de periódicos digitales a los nuevos dispositivos y se puede implementar de una manera sencilla. Como han comprobado los lectores que utilizan tabletas iPad y Android, a la hora de leer los periódicos en internet, estos no están desarrollados para estos dispositivos táctiles, sino para leerlos en pantallas

tradicionales y con el ratón para navegar. Ante el aumento cada vez mayor de usuarios que están sustituyendo los portátiles por tabletas digitales, el Grupo Cibeles, siguiendo la tendencia norteamericana, desarrolló el navegador Dootablet para facilitar la lectura de publicaciones digitales en tabletas.

Entre las características para facilitar la navegación está el paso a la siguiente noticia deslizando sobre la pantalla, así como cerrar la noticia y volver a la portada de la sección pellizcando la misma. El dispositivo detecta que se accede a la site desde una tableta y ofrece la versión deslizable de Dootablet en lugar de la del navegador Safari. La lectura se hace a pantalla completa, eliminándose la barra de navegación y siendo totalmente táctil.

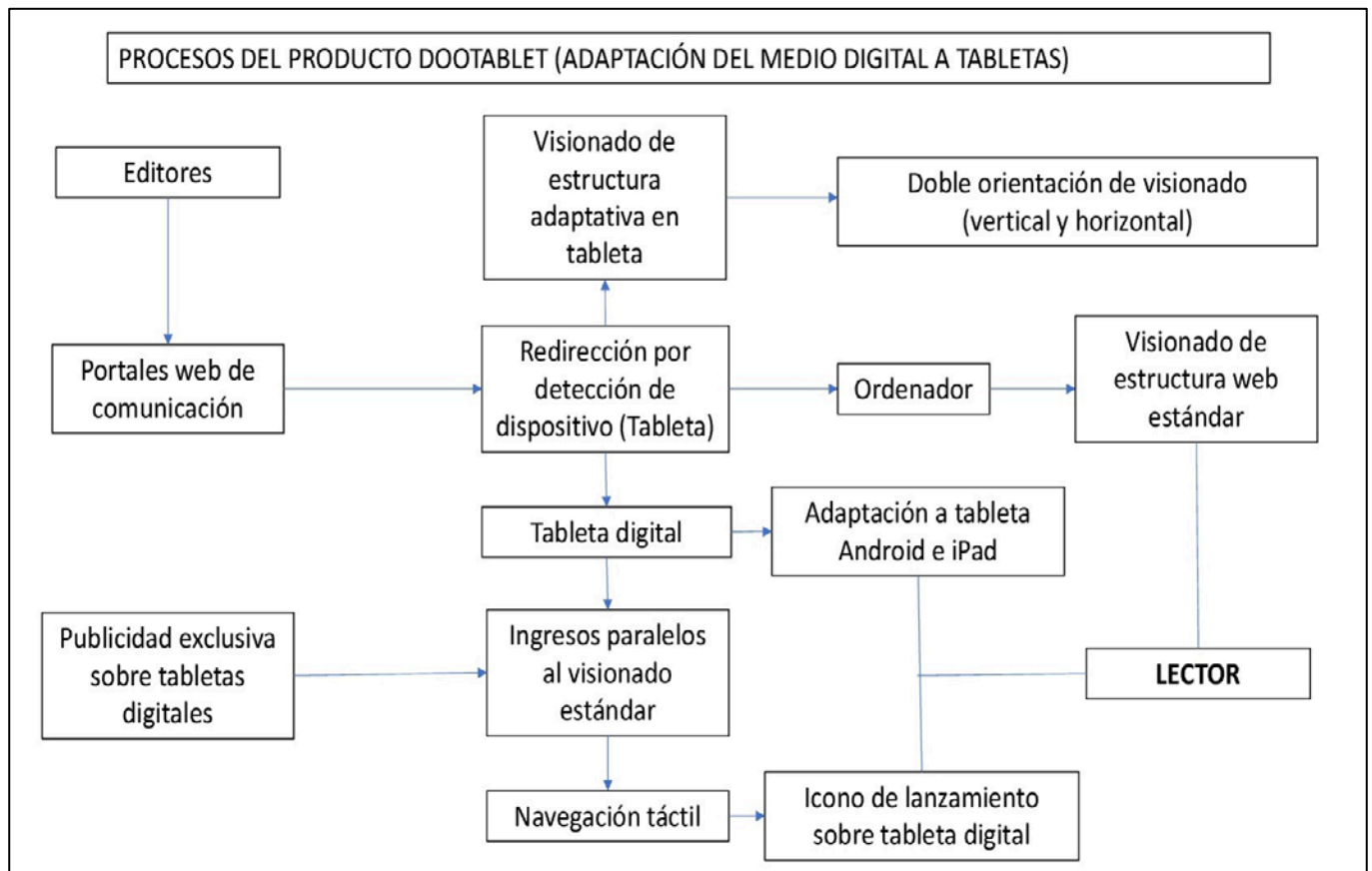
Las capacidades pueden variar en función del dispositivo, desde la doble orientación del mostrado de contenidos hasta la navegación táctil por medio de los dedos entre secciones. El visionado de fuentes, espacios y la lectura mejoran sensiblemente con Dootablet. El requerimiento de los editores de aumentar la legibilidad en los nuevos soportes (tabletas digitales), llevó al desarrollo e implantación de Dootablet en los editores que así lo requerían. Así mismo, el sistema podía crear un icono de lanzamiento propio en el escritorio de la tableta y, lo que es más importante, generar espacios de publicidad diferenciados y complementarios a los espacios de publicidad convencionales de los sitios web de los medios de comunicación generados con Editmaker.

Sin embargo, la excesiva especialización del sistema en cuanto a dispositivos, el cambio de apariencia estética y modular de los contenidos y las pequeñas mejoras táctiles de navegación no han convencido del todo a lectores y editores, que en muchas ocasiones prefieren una adaptación móvil clásica de sus propios medios a una diferenciación tan radical de los mismos frente al lector que, en ocasiones, observa el medio de distinta manera y demasiado cambiado respecto al portal web convencional o adaptado de forma responsive o adaptativa a la navegación móvil. Además, el uso de un panel independiente al del gestor de contenidos Editmaker, para la colocación de publicidad digital diferenciada al portal digital web original, genera una logística de administración redundante y compleja, que a veces los editores no quieren o pueden alimentar con el equipo de periodistas de la empresa informativa, que en los últimos años se ha visto casi siempre mermado por la crisis económica, editorial y digital.

En definitiva, y como se observa en el diagrama siguiente (Cuadro 40), se ha tratado de un sistema innovador con pocos seguidores editoriales, pero que es sin duda un

avance original y novedoso en la manera de mostrar los contenidos para tabletas digitales, mejorando la navegación con los dedos sobre pantalla (modo “pinza”), aumentando los espacios explotables de publicidad, por la segmentación específica de anuncios para tabletas digitales y generando módulos adaptados a los contenidos sobre las pantallas de las tabletas, que “dibujan” una concepción de lectura más coherente con ese tipo de dispositivos.

Cuadro 40. Procesos del producto Dootablet. Elaboración propia.



La posibilidad de ofrecer una nueva manera de mostrar los contenidos sobre los nuevos dispositivos es una realidad que ha generado una clientela editorial muy específica, a veces con necesidades particulares, y que tienen un lector joven de alta movilidad y cercanía con las nuevas tecnologías.

Sin embargo, el editor convencional apuesta más por un reflejo de la página web clásica, tal vez para no distraer el valor de la marca y su imagen corporativa con diferentes estructuras y módulos en función del tipo de pantalla y dispositivo utilizado. Dootablet ha sido una prueba más de investigación y desarrollo que, sin tener gran éxito, muestra una nueva manera de entender los canales digitales. Otras opciones como Marfeel, de concepto similar a Dootablet, surgidas de una empresa de ingeniería

editorial catalana, tampoco han obtenido grandes resultados con la comercialización de su sistema específico de lectura en tabletas digitales²⁶

Los motivos por los que el sistema, de gran innovación, no ha “calado” en los editores y lectores son los siguientes:

- 1- La forma de navegación mejora la usabilidad en determinados dispositivos (Tabletas digitales), pero muchos editores han considerado que cambiar la apariencia de sus cabeceras digitales, según el dispositivo, crea confusión en los lectores, optando por un diseño “responsive” o adaptativo de sus sitios web, pero no un cambio completo de navegación, estructura y módulos exclusivo para las tabletas digitales.
- 2- La publicidad exclusiva para un sistema específico, que muestra distintos mensajes publicitarios solo para tabletas digitales, genera la necesidad de usar nuevos paneles de control para el equipo de gestión de contenidos, espacios y datos, incrementando la necesidad de plantilla o la carga de trabajo al equipo técnico o editorial, algo que al editor no le convence.
- 3- La optimización de fórmulas de ingreso basadas en dispositivos específicos (tabletas iPad) no está dando los resultados esperados, y una inversión añadida, en estos tiempos, es valorada por el editor como excesiva, dado que se acumula a los costes de mantenimiento y servicio de las websites clásicos, que pueden contar con fórmulas sin coste de tipo Responsive o Adaptativas.

²⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Marfeel>

Dootablet está disponible actualmente, entre otras, en las siguientes webs editoriales:

www.aeepp.com	www.gacetademarruecos.com
www.difusion.com.es	www.gacetadeguinea.com
www.iymagazine.es	www.lavozdeltajo.com
www.zonamovilidad.com	www.revistaexpone.com
www.vivetorre.com.	www.lavozdeavila.com
www.noticiasdealmeria.com	www.actualidadlocal.es
www.horapunta.com	www.padresycolegios.com
www.masviajes.net	www.revistafarmanatur.com
www.aplausos.es	

9.5 El sistema ADS. El adserver de Cibeles Group para editores.

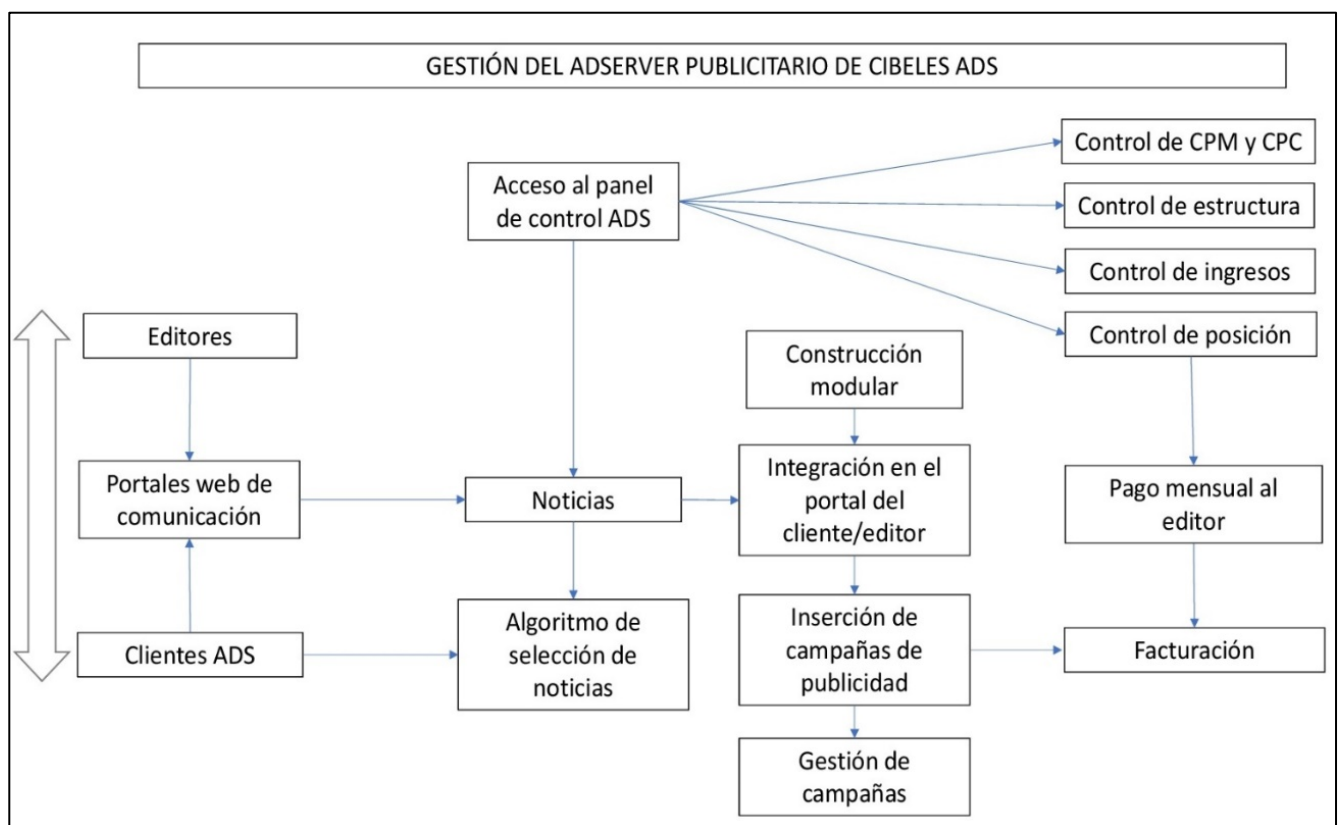
En el año 2014 se pone en marcha el desarrollo de un sistema de servidores publicitarios denominado ADS Cibeles. Esta nueva línea de negocio tiene varios objetivos: por un lado, ayudar al editor digital a obtener ingresos por medio de la suma de audiencia de diversos medios digitales que, unidos, permiten el volumen de visitas y páginas vistas necesario para tratar con las grandes agencias digitales de publicidad. Por otro lado, Cibeles Group L.L.C. obtiene de este sistema el 20% de los ingresos generados por el circuito de editores que se han adherido a la propuesta de adserver de publicidad conjunta. Además, Cibeles Group L.L.C ha creados sus propios medios digitales para obtener más impactos y páginas vistas para su adserver publicitario.

El sistema ADS de Cibeles Group es una herramienta colaborativa, cuya finalidad es hacer más fuerte y sumar en volumen a los medios digitales, para aumentar el tráfico de cada web y tener la posibilidad de rentabilizarla mediante anuncios o noticias patrocinadas. Se han producido cambios en el ecosistema publicitario periodístico y antes se pagaba por zonas fijas; sin embargo, ahora las agencias pagan por clics, impactos, páginas vistas, formularios completados, formularios visionados, videos visionados, fotos pulsadas y banners activados. Toda esta amalgama de parámetros pierde al editor y, además, hacen que el ingreso final para el editor digital sea precario y reducido. Antes las agencias se adjudicaban una comisión del 10 al 15%, ahora se

adjudican una comisión del 85% o el 90%, algo que es inasumible para el editor digital actual.

Cibeles ADS consiste en un rotador de seis espacios que todos los medios digitales interesados pueden incluir al final de las noticias de su plataforma de contenidos o página web, donde se rotarán noticias de todos los portales asociados, generando un circuito constante de contenidos y publicidades entre las diversas temáticas de contenido y sectores. El editor puede decidir, mediante su correspondiente panel de control, hasta nueve noticias que van apareciendo de forma automática y son patrocinadas por empresas o marcas interesadas, que pagan por cada click.

Cuadro 41: Gestión del Adserver publicitario para editores generado por el Grupo Cibeles. Elaboración propia



La explotación publicitaria permite a agencias, marcas y anunciantes utilizar dicha plataforma, generando ingresos a los portales asociados. La herramienta está basada en un sistema de puntaje, de tal manera que aquel editor que tenga más impresiones tendrá más puntos para así aparecer en más medios de la red, y el que más aporta, más recibe. Se fundamenta en:

- 1.- Segmentación geográfica. Elige donde se muestra la publicidad entre todos los continentes.

- 2.- Estadísticas detalladas. Conocimiento desde dónde accedieron al anuncio con estadísticas detalladas.
- 3.- Coste por click. Modelo transparente de coste por click, coste por lead o coste por descarga.
- 4.- Multidispositivos. Adaptados para que se visualicen en todos los dispositivos 100% responsive.
- 5.- Espacios publicitarios nativos. Mejora la experiencia de usuario integrándolos en el sitio para una mejor visibilidad y mayor conversión.
- 6.- Medios de comunicación. Orienta la publicidad según los tipos de medios de comunicación por categorías.

Actualmente, más de 20 editores se han adherido al circuito publicitario de Cibeles ADS. Las agencias digitales con las que trabaja Cibeles Group L.L.C. con el servidor de publicidad digital colectivo para editores son tres, y una de ellas -Adgace- sirve anuncios exclusivamente para terminales de alta movilidad (Teléfonos móviles “inteligentes”, Smartphones y tabletas digitales).

La descripción de las agencias con las que Cibeles Group L.L.C. ha configurado su adserver de publicidad: Delivery Media, Adgace y Hadoq, es interesante para observar sus capacidades publicitarias y oferta de servicio:

A) Delivery Media: Es una empresa dedicada a la venta de espacios publicitarios en medios de comunicación. Potencia la presencia en los medios. Se trata de la única central de ventas independiente de España y, al no pertenecer a ningún grupo, defiende los intereses en el mercado por igual de todos y cada uno de los medios de comunicación que confían en su gestión publicitaria. Comercializa los espacios publicitarios de medios offline y online que deseen externalizar sus canales de venta a nivel nacional y/o internacional.

B) Hadoq: Agencia especializada en publicidad 360, es decir, multisoprote y multiformato. Esta empresa de publicidad digital presume de ser mejor que AdSense, dado que sus espacios de publicidad no son infinitos. Esto permite sacarles provecho obteniendo el mayor beneficio posible, aprovechando el inventario publicitario de cada cliente.

Así mismo, tienen la cualidad de ofrecer un precio mínimo a los espacios publicitarios que se contratan, permitiendo que se anuncien aquellos que realmente pagan un precio razonable por CPC y CPM. Por otra parte, los anuncios que se muestran están segmentados en función de los medios digitales donde se muestran, permitiendo que

se ofrezcan solo los que realmente interesan a los lectores de cada medio de comunicación en concreto, por medio de cálculos de perfil que permiten ofrecer el anuncio en función de la temática de cada web.

C) Adgagage: expertos en el nuevo escenario de la publicidad digital. Con un equipo de profesionales con más de 10 años de experiencia. Pone a disposición de los anunciantes y marcas una gran red publicitaria premium para alcanzar a las audiencias más segmentadas con los formatos publicitarios más avanzados. Así mismo, ofrece innovadoras acciones de marketing y estrategias de comunicación multidispositivo, que abarcan desde patrocinios, branded content, native ads, cuñas de radio digital, notificaciones push, advergaming, etc.

Además, optimiza los resultados de las campañas en tiempo real, priorizando aquellas ubicaciones que generen más interacción y engagement por parte de los usuarios. Esto es especialmente útil para campañas de descarga de apps, generación de “leads” e interacción.

La comisión de las agencias se produce en función de la cantidad de los ingresos publicitarios. Cibeles Group tiene una comisión del 20% de los ingresos totales del sistema. Las campañas son muy dispares en marcas, ubicaciones y perfiles, variando el precio del CPM, el CPC y la periodicidad y tipos de pago por cada agencia.

La situación de bajos pagos por publicidad en pequeñas editoriales provoca la necesidad de un volumen elevado de visitas y clics por banner y páginas vistas. La única manera de enfrentarse a ello es por medio de la unión de muchos medios digitales, que permitan el elevado número de datos de pulsación y acceso a banners y páginas para, por un lado, obtener un buen acuerdo de comisión con las agencias y, por otro, obtener ingresos razonables para el sustento de los medios digitales y las empresas informativas modernas.

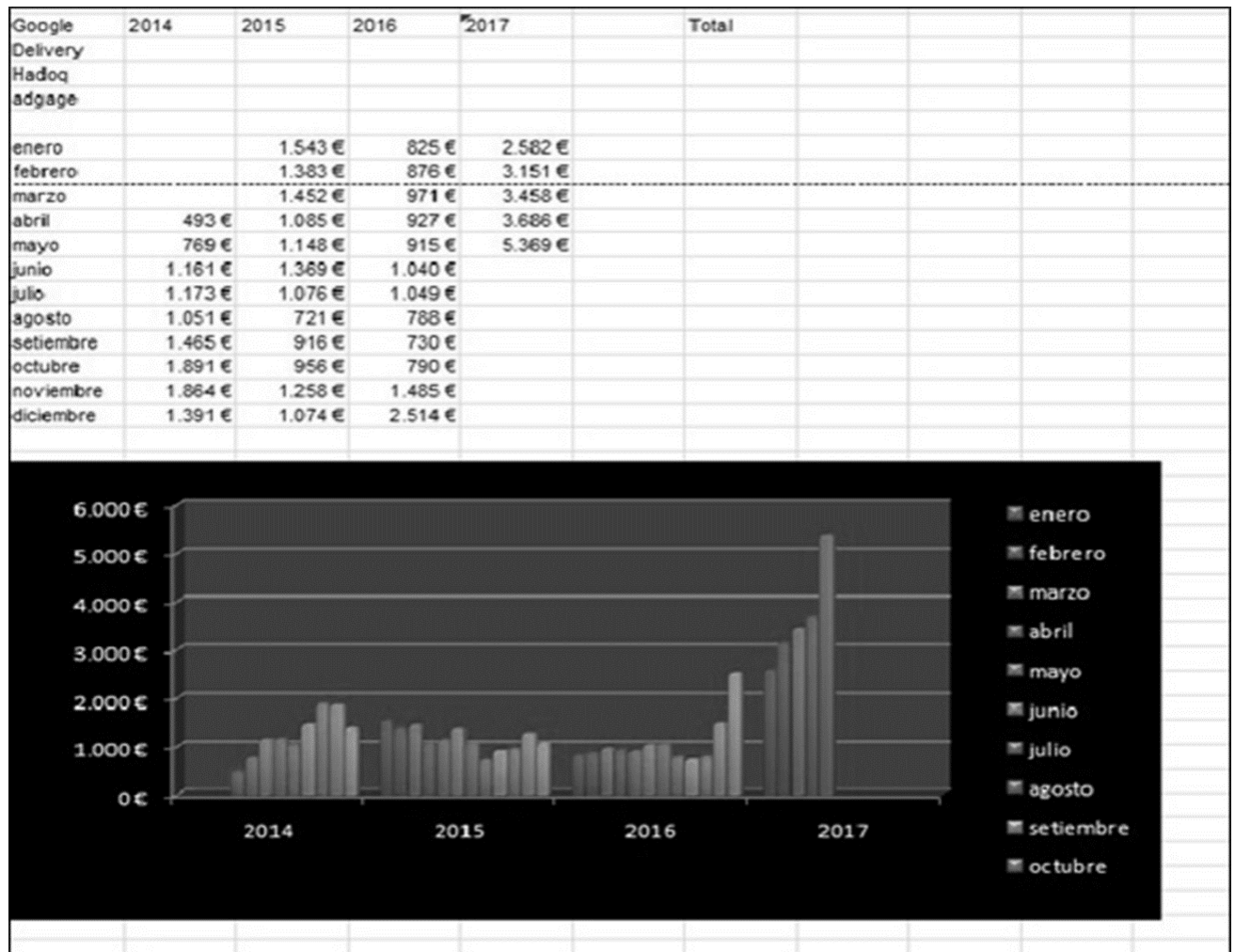
Los ingresos mensuales para el editor, gracias a Cibeles ADS, suponen un “flotador” de liquidez que le permite mejorar sus balances de resultados y cubrir determinados gastos que, sin ellos, sería difícil asumir. Dada la crisis actual y la transformación digital continua de los medios, la creación de un Adserver colectivo para un elevado número de editores supone una necesidad, y la suma de audiencia y difusión de todos ellos les permite negociar tarifas razonables con las grandes agencias de publicidad digital.

Los datos de pago de los últimos años de funcionamiento del Adserver de Cibeles Group L.L.C. (Cibeles ADS) aparecen en el gráfico siguiente, con un incremento constante de ingresos por facturación publicitaria. Esto demuestra que el adserver de

Cibeles Group L.L.C. es una línea de negocio rentable y con un constante incremento de ingresos (Ver último dato proporcionado en el gráfico 3, julio de 2017).

Sin duda, y según los datos de crecimiento de facturación, la apuesta del Grupo Cibeles por la explotación de publicidad digital conjunta con los editores está siendo una buena y rentable decisión.

Gráfico 3: Ingresos del Adserver publicitario colectivo para editores del Grupo Cibeles, por años y meses. Elaboración propia



9.6 El lanzamiento de medios de comunicación digitales generados con Editmaker: Cibeles Group L.L.C. como empresa editorial.

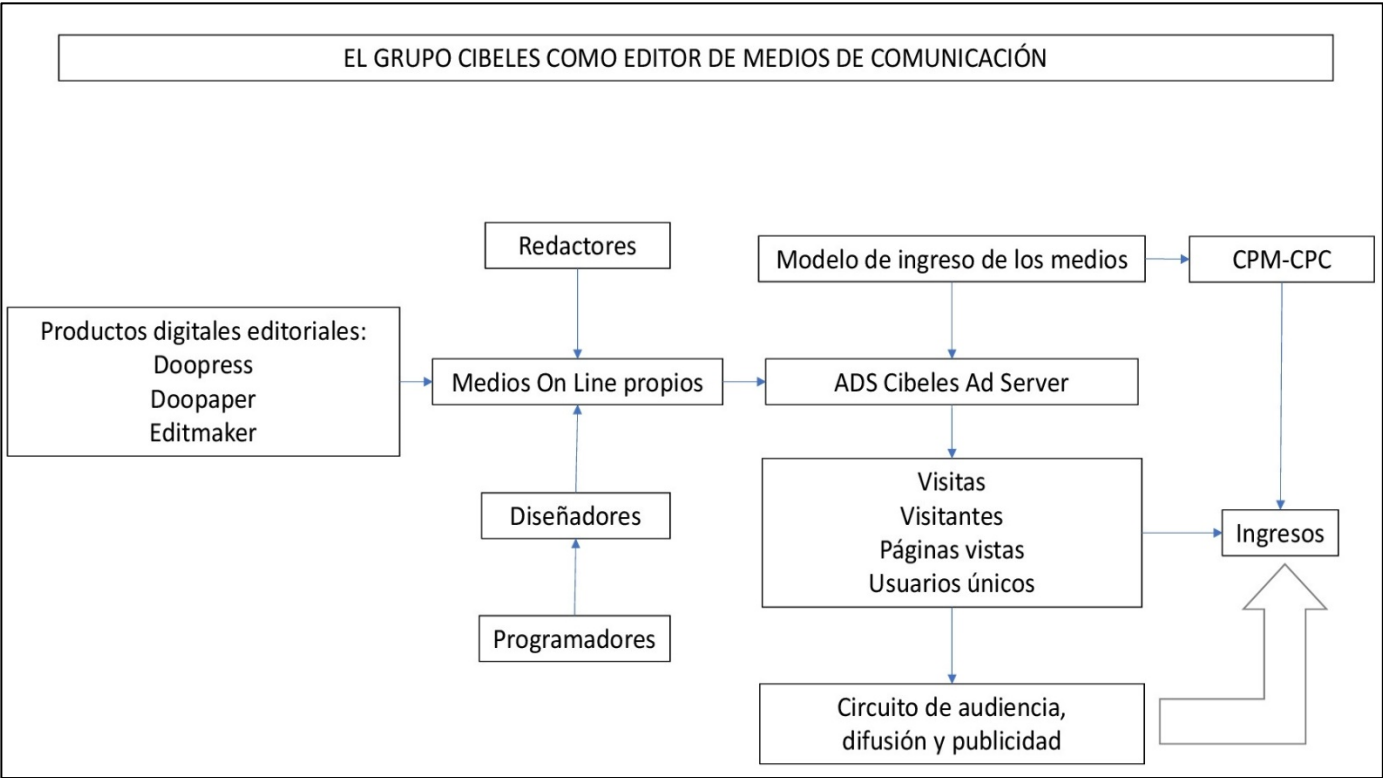
A pesar de la elevada cantidad de desarrollos realizados por Cibeles Group L.L.C. y su calidad, para la empresa es relativamente fácil y barato generar medios de comunicación propios que alimenten, por un lado, la agencia de publicidad que ha

desarrollado y, por otro, generar influencia en el mundo editorial y promocionar sus desarrollos.

Las variedades de herramientas de software editorial permiten a la empresa crear desde un kiosco virtual en App Store y Google Play, hasta portales de comunicación o visores de maquetas enriquecidos con videos o enlaces. Todo ello promueve el tráfico y potencia Cibeles Group L.L.C. en su faceta de editor digital.

Además, la empresa se ha embarcado en algunas aventuras de publicaciones impresas, como la revista Vive Torre o el relanzamiento de El Caso en los kioscos. Sin embargo, estas osadas intenciones editoriales en papel han dado resultados poco rentables.

Cuadro 42: Diagrama de productos digitales propios del Grupo Cibeles y su explotación publicitaria. Elaboracion propia.



Cibeles Group L.L.C. no solo da servicio a editores digitales, sino que crea o absorbe otras cabeceras que forman parte de su circuito de generación de contenidos y, así, alimenta la publicidad digital de su agencia Cibeles ADS.

Hay varias maneras por las que Cibeles Group L.L.C. edita medios o crea sus propios medios.

1.- La primera es captando editores que, durante la crisis, no han podido seguir pagando las cuotas de servicio y, para que el medio no muera, ceden los derechos de explotación a Cibeles Group L.L.C. a cambio de cerrar una deuda contraída con la empresa.

2.- Por otra parte, Cibeles Group L.L.C. también edita sus propios medios digitales con contenido propio, a través de una red de redactores que, por medio de una de sus empresas El Caso S.L. sufraga los costes de redacción y periodismo de dichos medios.

3.- Periódicos como La Crónica, de Rafael Márquez, que cerró y dejó de pagar unas cuotas a cambio de ceder el medio. Otros editores que tienen deudas con sus medios con Cibeles Group y ceden su cabecera para que la deuda quede saldada.

4.- Estos medios nativos digitales propios constituyen una nueva vertiente de Cibeles Group L.L.C., que se constituye así no solo como empresa de ingeniería de software editorial, sino también como empresa editorial en sí misma. Se trata, en suma, de una empresa “Sui Generis”, que no solo genera tecnología, sino que edita medios, siendo una empresa informativa peculiar, tanto en sus procedimientos de trabajo como en la cantidad y calidad de productos ofrecidos: medios digitales propios, servicio de ingeniería a medios digitales ajenos, agencia de publicidad, agencia de cobros, nuevos soportes digitales al servicio del editor y generación de portales digitales para los editores.

Con estos medios, que Cibeles Group L.L.C. alimenta de información, se aumenta el circuito de publicidad junto a otros medios que son clientes del Adserver, que aumenta los ingresos de la agencia de publicidad Cibeles ADS.

- Entre otros, Crónica Local, Coche Conectado y El Faro de Guadarrama son editores que han cedido la explotación del medio a Cibeles Group L.L.C, por no poder abarcarlos.
- Crónicadelsur.COM, Debateyopinion.COM, Mil21.ES, Eltelegrama.COM o Estiloyalud.ES, entre otros, son medios propios de Cibeles Group L.L.C., que actúa como editor de estos.
- Vive Torre, Vive Mendoza, El Caso y otros medios en papel impreso fueron creados por Cibeles Group L.L.C y dejaron de editarse en papel.
- En total, en la actualidad más de 60 medios digitales propios son editados por Cibeles Group L.L.C.

La sociedad limitada El Caso del Siglo XXI S.L. actualmente mantiene y explota las publicaciones de Cibeles Group L.L.C. Los redactores de los medios digitales propios están contratados por la empresa El Caso del Siglo XXI S.L. así como las nóminas en la actualidad de todos estos los trabajadores, muchos de ellos freelance.

Actualmente Cibeles Group L.L.C es editor digital exclusivo de los siguientes medios digitales:

algecirasahora.es	gacetadeguinea.com	movilfonía.com
clm21.es	gacetademarruecos.com	muyconfidencial.com
cocheconectado.net	hispanodigital.com	nucleares.net
cronicadelsur.com	horapunta.com	oroinfo.es
cronicalocal.es	imagenacion.com	revistacoches.com
debateyopinion.com	informativomadrid.com	revistapersonas.com
diariohispaniola.com	intrahistoria21.es	secreta.com
elcaso.net	iy magazine.es	secretosdesalud.es
elfaro.es	lavozdeavila.com	sportpunta.com
elfarodelguadarrama.com	lavozdelnoroeste.com	tecnopunta.es
eltelegrama.com	maslibros.es	tictoc.com
erenovables.com	mil21.es	travelmagazine.es
estiloysalud.es	modapunta.com	tuprensa.es

9.7 Aplicaciones móviles nativas sincronizadas con Editmaker

Adelantándose a la llegada a España de los nuevos terminales I-Mac de última generación, Cibeles Group, adaptó su estándar de legibilidad al formato iPhone desde el año 2007. El último lanzamiento tecnológico de Macintosh permitió ver cualquier medio digital gestionado por Cibeles Group en las pantallas de pequeña superficie del nuevo móvil iPhone desde sus inicios, gracias a desarrollos emprendidos por Cibeles Group L.L.C. expofeso para estos dispositivos.

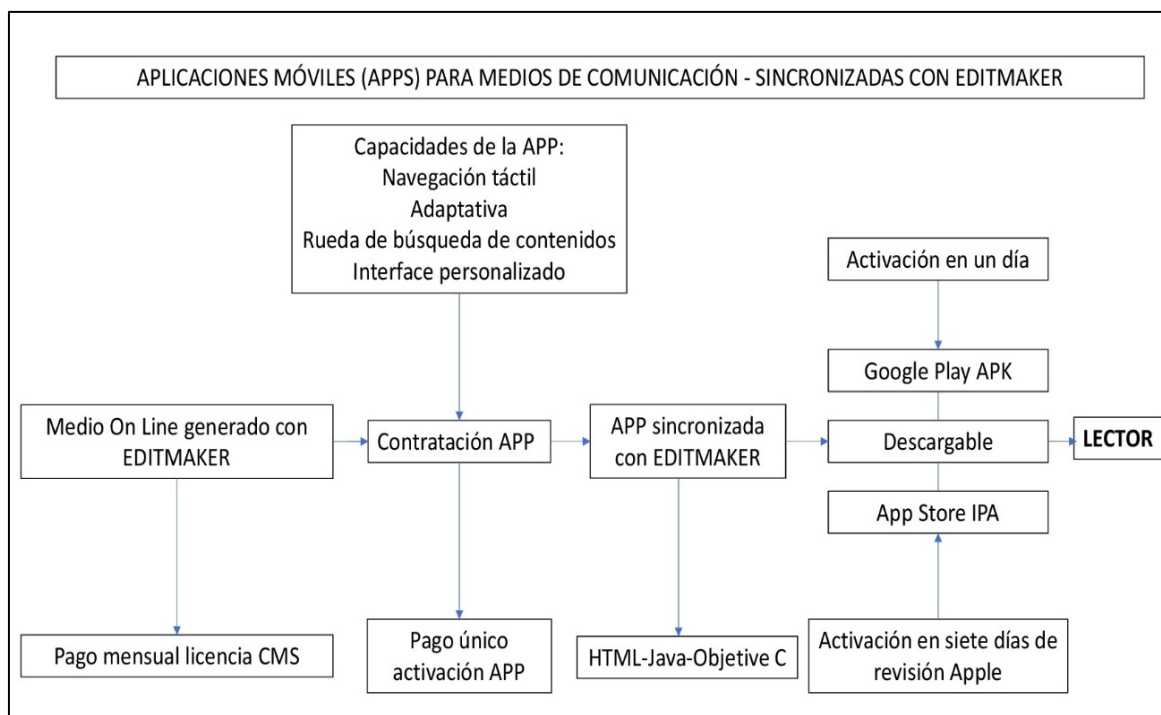
De esta forma, Cibeles Group se situó en lo más avanzado en navegación por Internet Móvil, permitiendo la fácil lectura de noticias y contenidos en terminales iPhone, iPad Kindle y Android de todas las páginas webs y medios de comunicación digitales a los que da soporte. La adaptación facilita en gran medida la usabilidad por parte de los usuarios de los portales y los lectores que navegan en Editmaker sobre terminales móviles.

Según los últimos datos de mercado, cada día se dan de alta más de 480.000 terminales Android en el mundo, lo que ha constituido el desarrollo de un nuevo canal del que dispone el lector para acceder a las publicaciones. Cibeles Group ha creado

aplicaciones que, descargadas desde App Store, Google Play o Amazon, permiten que los contenidos de su EditMaker se muestren en una aplicación nativa para los dispositivos iPhone, Android, Kindle o iPad (este último desarrollo no nativo, pero compatible en la pantalla del iPad con la aplicación iPhone). El desarrollo permite la colocación de seis etiquetas de código independientes de publicidad, tres en portada principal y tres en el resto de las secciones de navegación móvil, susceptibles de incorporar anuncios generados en formato .gif y/o .jpg, ya sea independientes o vinculados a un ad-server de publicidad. A su vez, se genera una versión de la APP personalizada con la cabecera de la editorial, así como un icono de lanzamiento único para cada medio en el escritorio de los dispositivos móviles Apple o Android.

Estar en la Web no da este acceso al Android Market ni App Store, como tampoco una versión Web del medio de comunicación para dispositivos móviles; pero una aplicación nativa permite estar en el escaparate de las tiendas virtuales de aplicaciones y productos más populares: App Store, Google Play y Amazon. Estas aplicaciones de última tecnología para la descarga de las publicaciones digitales y su visualización en los terminales móviles más avanzados, permiten el acceso directo al escritorio del icono de entrada con una sola pulsación sobre el teclado táctil del dispositivo, aumentando las posibilidades de audiencia, difusión y tráfico para el editor actual.

Cuadro 43. Diagrama de Apps móviles generadas por el Grupo Cibeles. Sincronizadas con Editmaker. Elaboración propia.



CAPITULO 10: CONSOLIDACIÓN DE LOS NUEVOS DESARROLLOS DIGITALES

Una vez desarrollada toda una gama de plataformas, sistemas, proyectos y servicios digitales para el editor moderno, Cibeles Group L.L.C. hubo de asumir la tarea de unificar sus servicios para ofertar, de forma conjunta, algunas de sus plataformas digitales editoriales.

Esta necesidad partía no solo de la idea de que a nivel comercial resultaba más fácil ofrecer los nuevos sistemas como un pack “todo en uno” para los editores, sino porque las nuevas tecnologías permitieron integrar e implementar desarrollos que, en un primer momento, fueron independientes. Este es el caso de los desarrollos Doopaper y Doopress, generados de forma diferenciada en un principio, y que después se fusionaron denominándose Dooprensa. Con ello, las aplicaciones basadas en PDF,s enriquecidos ofrecidas en Google Play y App Store (sistema Doopress) y los PDF,s enriquecidos ofertados sobre la página web (sistema Doopaper), se fusionaron en un solo producto, Dooprensa, que aunaba las características de ambos sistemas en una solo panel de control común de PDF,s y que permite, una vez subida la publicación desde dicho panel, que se active el PDF en las aplicaciones móviles y en la web de forma sincronizada.

Lo cierto es que la nueva realidad de la actualidad informativa “al instante” ha dejado en un segundo término los desarrollos basados en PDF,s enriquecidos, por un lado por la enorme crisis publicitaria y de concepto que el periodismo ha vivido en los últimos lustros (véase Bloque II “Antecedentes”, Capítulo 2 “La Crisis Editorial”, apartado 8, “La reinención empresarial para el nuevo ecosistema”) y, por otro, porque el PDF no cubre las necesidades del editor actual, al no dejar de ser la maqueta de sus publicaciones en otro soporte, estática, aun cuando sea potenciada con videos y enlaces.

Ahora priman los contenidos dinámicos, las publicaciones impresas trasladadas al formato digital, incluso enriquecidas con cierto dinamismo, enlaces a sitios web, videos o formas de compartir la información en las redes sociales, han quedado en un segundo plano. Además, las aplicaciones móviles de acceso directo y publicidad móvil han cubierto gran parte de ese espacio, junto a los ordenadores de sobremesa, los portátiles y las tabletas digitales.

La consolidación de los desarrollos digitales generados se basó en el incremento de facturación de cada uno de ellos, y la empresa ha potenciado aquellos más

demandados o de mayor crecimiento. Entre los productos y empresas más potenciados en la actualidad se encuentran Editmaker, producto estrella de la compañía; el Adserver publicitario unificado para editores, que cada vez obtiene mayores beneficios; y la empresa Gestión de Cobros S.L. que cada vez obtiene mayor rentabilidad.

La consolidación es, pues, una necesidad centrada en la orientación empresarial de Cibeles Group L.L.C., basada en los resultados de los desarrollos editoriales digitales que, en función de su mayor éxito o menor éxito, han sido el timón de guía de los planteamientos comerciales, publicitarios y técnicos definidos a medio plazo y largo plazo.

10.1 Nuevas versiones multiplataforma de los desarrollos.

La nueva realidad móvil, que ya afecta a toda la sociedad, supuso para Cibeles Group L.L.C. no solo crear nuevas plataformas y desarrollos que cubrieran la demanda de los editores actuales (Doo paper, Cibeles ADS, Doo press...), sino también adaptar su gestor de contenidos Editmaker a los nuevos soportes móviles. Esto no solo significaba crear desarrollos expofeso para determinados dispositivos, como Dootablet, que interpretaban los elementos de la página web de forma adaptada sobre tabletas digitales, sino también la creación de sistemas responsive y adaptativos, que adecuán la visibilidad de una página web convencional a los nuevos soportes y formatos de pantalla, en tamaño y dimensión.

Las nuevas versiones de Editmaker incorporan capacidades adaptativas a los terminales móviles de pequeña superficie que, sin llegar a ser responsive, si permiten una adecuada lectura de cualquier contenido, con la recolocación y dibujado de los menús de sección en zonas de fácil acceso para los dedos e incluso capacidades táctiles que en el formato de pantalla convencional no son posibles.

Estas capacidades versionan la página web de los medios de comunicación que usan Editmaker para convertirlas en sistemas de lectura multiplataforma, que se adaptan a smartphones, tabletas digitales, ordenadores de sobremesa, ordenadores mixtos y ordenadores portátiles.

10.2 Estrategia comercial unificada.

La creación de nuevos desarrollos inspiró una nueva forma de comercialización de los productos editoriales desarrollados a lo largo de los últimos años. Esta forma unificada

de explotación comercial ha dado lugar a un abanico de oferta que se retroalimenta en función de las necesidades del editor, tanto digital como impreso.

La promoción de los productos editoriales se basa en páginas web independientes, una para cada producto, que confluyen en la página web corporativa de la empresa, generando un entramado de oferta en la Red que permite al editor elegir qué producto digital se adecúa más a sus necesidades.

Estas páginas independientes (www.doopaper.com, www.dooprensa.com, www.doopress.com, www.dootablet.com, www.cibelesads.com, www.editmaker.com), vinculadas a la página matriz de la empresa www.cibeles.net, son el escaparate a los clientes potenciales y ofrecen, cada una de ellas, las características y funcionalidades de cada desarrollo editorial digital. Así mismo, incorporan formas de contacto e incluso la posibilidad de contratar online, por medio de una pasarela de pago PayPal, determinados productos que no requieren para su activación y venta procesos humanos, como es el caso de www.doopaper.com. Otros productos de mayor complejidad, que necesitan consultoría humana externa, son ofertados por variadas formas de contacto: formulario, correo, skype y chat para consulta de dudas, como es el caso de www.editmaker.com.

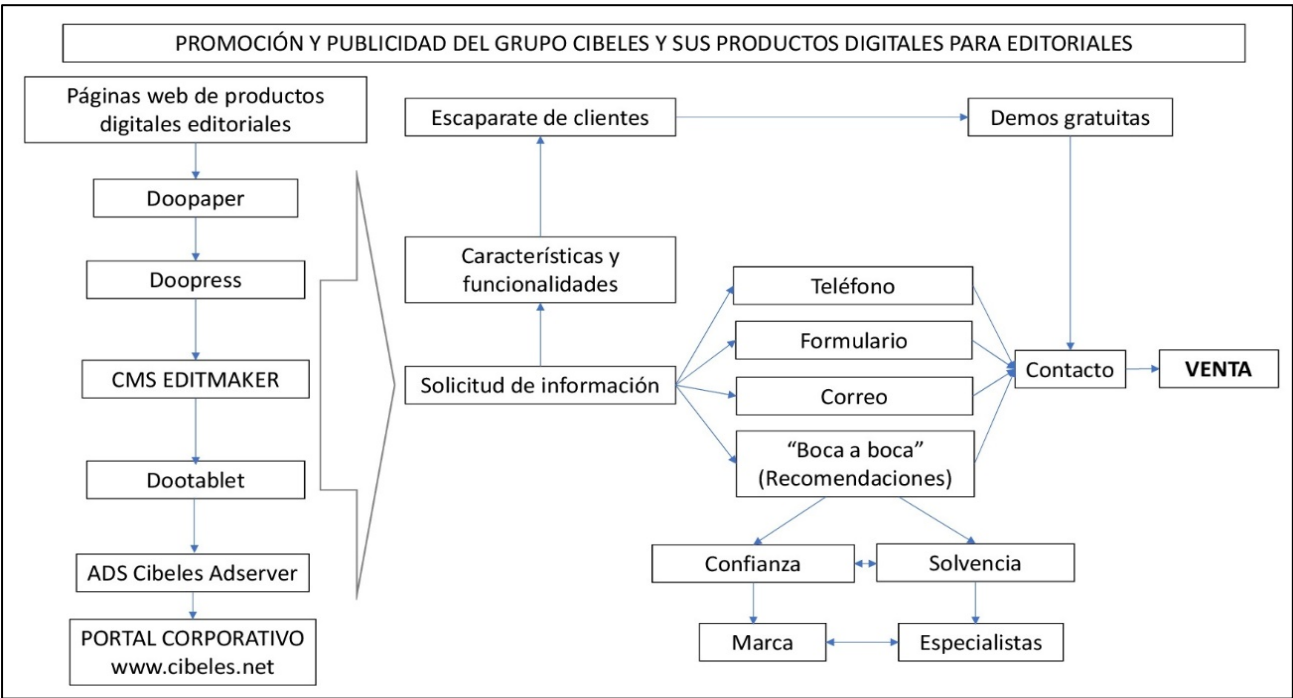
La venta se produce, tras más de una década de oferta, gracias a un elevado nivel de confianza en los productos ofrecidos por la empresa, gracias a un branding de marca efectivo, que da a los servicios de Cibeles Group L.L.C. una seña de identidad, solvencia y especialización. Una vez tomado contacto, un consultor especializado realiza una visita, o la reunión se mantiene en las instalaciones de Cibeles Group L.L.C. en Madrid. En el caso de Editmaker, se realiza una demo sin compromiso, que lleva varias horas, pero cuyo resultado, dado que es personalizada con los colores, logos y marcas del medio de comunicación que sondea contratar el medio, suele ser exitosa. Así se produce la venta del gestor de contenidos Editmaker, que después puede ser ampliado con los demás productos del repertorio de software editorial digital que ha ido desarrollando Cibeles Group L.L.C. a lo largo de sus años de existencia.

Sin duda, el revulsivo de la externalización de programadores, a partir de 2007 con creación de Digital Orión S.A., con sede en Mendoza, Argentina, fue un capital humano de alta cualificación que permitió embarcarse en los nuevos productos digitales como Doopaper, Doopress y Dootablet. Sin este empuje, es improbable que estos desarrollos complejos, que llevan mucho tiempo de elaboración e inversión en Investigación y Desarrollo, hubieran visto la luz.

La potencia del gestor de contenidos Edtimaker y su personalización estructural, estética y funcionalidades complementarias (decenas de programas que se añaden a la experiencia del lector), han creado una solvencia y confianza en el mercado que se transmite entre los editores. Esta confianza se ha basado en muchos años de servicio especializado en un campo, el editorial, que requería de estos servicios en plena transformación editorial digital en España. El momento, la oportunidad y la capacidad de adaptación a las nuevas necesidades editoriales, escuchando siempre al cliente y al lector, han sido la brújula comercial y evolutiva de los desarrollos emprendidos.

Como se observa en el cuadro 44, los protocolos y procesos son comunes y unificados en función del servicio solicitado por el editor. Curiosamente, Cibeles Group L.L.C. no es una empresa que realice muchas campañas publicitarias o de promoción, salvo en momentos puntuales (Congresos de Editores y otros eventos del sector); y gran parte de sus clientes llegan del “boca a boca” por la rapidez de implementación, los bajos precios de puesta en marcha, la cuota mensual y la calidad de sus servicios, muy cercanos a los desarrollos editoriales digitales personalizados. Mas de quince años de experiencia en medios de comunicación digitales generan una confianza que permite al editor apostar por los productos digitales de Cibeles Group L.L.C. con ciertas garantías.

Cuadro 44. Promoción y publicidad del Grupo Cibeles. Elaboración propia.

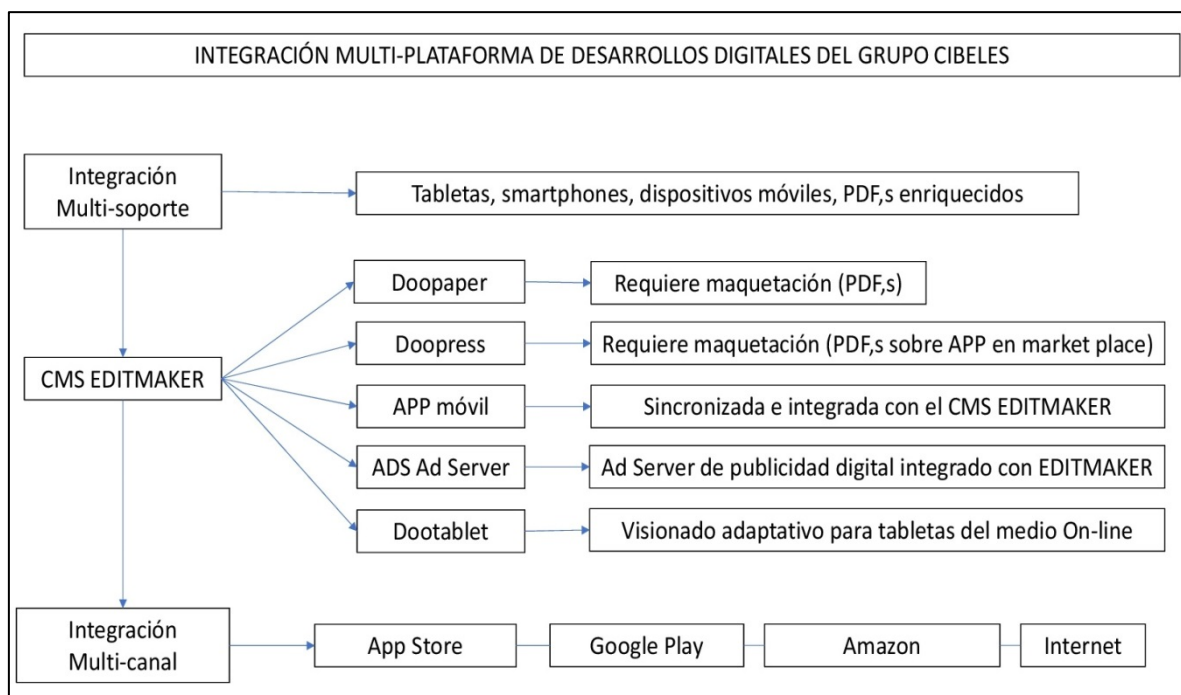


10.3 Canales de producción e innovación confluyentes.

La creación de nuevos canales y servicios para el editor ha dado lugar a sinergias de desarrollo en los canales que se ofrecen. La realidad del periodismo moderno es confluyente en medios, dispositivos, canales y servicios. La multipantalla es una realidad, y los contenidos fluyen tanto por un ordenador personal, como por un portátil, una tableta digital o un teléfono móvil.

Toda esta amalgama de dispositivos, tecnología y software ha llevado a Cibeles Group L.L.C. a unificar e integrar los diversos desarrollos que ha realizado. Gracias a ello, el sistema Doopaper está integrado en el sistema Doopress, generando un nuevo producto denominado Dooprensa, que permite tanto el visionado por suscripción de los materiales impresos convertidos en PDF,s enriquecidos, como la descarga de aplicaciones móviles en Google Play y App Store que también permiten la venta de unidades o suscripciones periódicas de medios de comunicación impresos convertidos al PDF para su lectura, pero integrando videos y ventanas de programación HTML, aumentando la capacidad de transmisión del mensaje y los contenidos.

Cuadro 45. Integración de desarrollos digitales del Grupo Cibeles. Elaboración propia.



El CMS Editmaker puede así ser completado con una integración multicanal que le permite aumentar su potencia de interacción con el lector en múltiples canales confluyentes. El multi-soporte y el multi-canal son dos axiomas que, unificados, aumentan la presencia de los medios en el mercado digital.

10.4 Nuevos desarrollos editoriales basados en la tecnología y desarrollos unificados.

Gracias a las nuevas tecnologías editoriales digitales desarrolladas y al espíritu editorial que define los cambios de Cibeles Group L.L.C., la empresa se lanza a nuevos retos, como la creación del producto editorial nativo basado en tabletas IPAD “Informe Ejecutivo”. Este nuevo lanzamiento, realizado a mediados de 2017, es la élite de los contenidos digitales confidenciales, tanto por su precio como por sus prestaciones. “Informe Ejecutivo” es un producto editorial digital exclusivo destinado a políticos, empresarios y personas de gran influencia en la sociedad y el mercado españoles.

Su concepción es “caviar” informativo destinado a los líderes de opinión, empresarios, industriales y directivos de alto nivel que toman decisiones que afectan a países, organizaciones o empresas. Su cauce de datos no pasa por las markets de aplicaciones Google Play o App Store, funcionando los datos de forma directa a un IPAD que es entregado al suscriptor de forma personalizada.

El coste de suscripción anual es de 12.000 euros, incluido el IPAD, que se regala con la suscripción, y funciona sobre la plataforma Doopress. Las noticias versan sobre geopolítica, economía, empresa, sociedad, servicios de inteligencia, teniendo como fuentes dirigentes de alto nivel, en la cúpula de diversos sectores de influencia.

Los informes los recibe el suscriptor encriptados y no son replicables ni enviabiles, así como tampoco son imprimibles. Estas píldoras de contenido de alta potencia se desarrollan y envían de forma semanal a una élite de suscriptores que quieren ir más allá de la información y dar con las claves que les permitan tomar decisiones de alto calado de forma exitosa.

“Informe Ejecutivo” es la demostración de que Cibeles Group L.L.C., no solo innova a nivel de desarrollos de software digital, sino también en ámbitos editoriales para nichos de mercado exigentes y reducidos. Su tecnología permite este tipo de retos, que aúnan la más avanzada ingeniería editorial con periodistas de fuentes contrastadas de gran valor añadido.

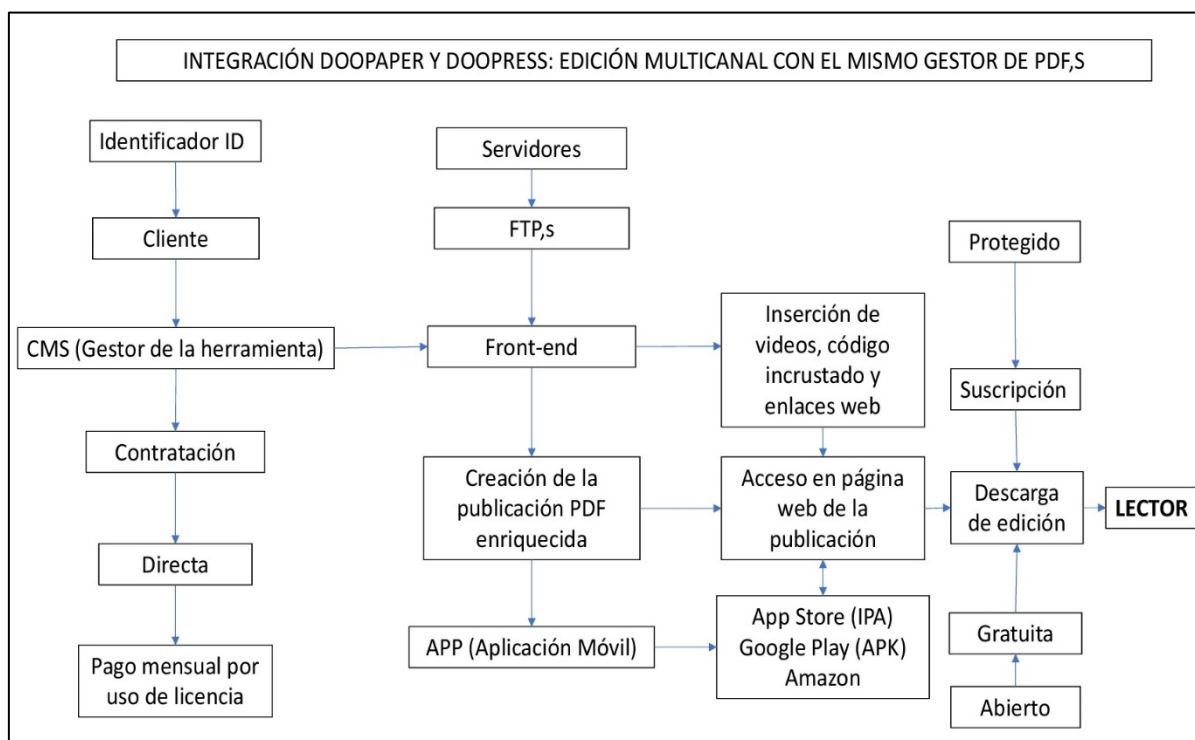
En el año 2012, con los sistemas Doopaper y Doopress ya consolidados y con decenas de clientes, se produce la integración de ambos desarrollos en una nueva plataforma que se bautizó como Dooprensa. Dado que el público objetivo de ambos desarrollos eran editores de publicaciones impresas que querían ofertar sus contenidos en PDF en otros canales, y ambos canales eran diferentes aunque de

programación similar, se optó por unificar tanto los protocolos de transmisión como los paneles de gestión de los archivos (PDF,s en otros formatos que permitían determinados efectos sobre pantalla), y los servidores, pudiendo así ofertar ambos productos en uno solo.

Las ventajas de esta integración eran varias:

- Por un lado, el uso de dos paneles de gestión (Back-end) diferentes generaba una logística poco interesante para el editor.
- Por otro lado, la oferta de los canales podía ser conjunta a los clientes editores, y el editor podía, a su vez, ofrecer a los lectores ambos canales a un mismo tiempo: página web con descarga y panel de navegación por botones en el caso de Doopaper y descarga de APP en Google Play y App Store en el kiosco virtual de venta y suscripción de ejemplares que generaba el sistema Doopress.

Cuadro 46.: Integración digital de Doopress y Doopaper para generar Dooprensa. Elaboración propia.



En definitiva, esta unificación permitió a los editores contar con una sola plataforma para unificar sus maquetas de ediciones impresas en tres canales distintos: web, App Store y Google Play, usando un solo panel de gestión de subida y enriquecido de los PDF con ventanas de código HTML, videos incrustados y enlaces incrustados en el documento, como se puede apreciar en el diagrama explicativo.

10.5 Mantenimiento y estabilidad.

Cibeles Group L.L.C, hoy en día, es una empresa de ingeniería editorial y, conjuntamente, una empresa editora, que da servicio a medios online, crea medios propios, desarrolla nuevos soportes para medios digitales, desarrolla proyectos editoriales innovadores y realiza todo el circuito editorial, desde la publicidad digital más avanzada hasta desarrollos de aplicaciones móviles o adaptaciones a pantalla móvil de los medios digitales a los que da servicio.

Actualmente Cibeles Group L.L.C. es una empresa consolidada que genera confianza y crece al ritmo de una nueva etapa en la que se vislumbra cierto crecimiento sostenido. La empresa y su historia son una radiografía continua y temporal que define a lo largo del tiempo las vicisitudes de los editores modernos, con sus cambios y transformaciones, que ha sabido, o podido, vadear las dificultades con acierto, a veces con desarrollos que no cumplieron las expectativas, pero siempre con la valentía de no temer al cambio y adaptarse a las circunstancias de cada periodo de comienzos del siglo XXI.

Los clientes son estables y, si por algo se caracterizan los editores a los que da servicio, es por la fidelidad y la estabilidad que dan a la empresa.

Si bien es cierto que en el cambiante mercado de la tecnología los proveedores son variados y los editores-clientes vienen y van en función de sus propias necesidades y circunstancias, Cibeles Group L.L.C cuenta con algunos editores que le han acompañado durante lustros, confiando en su capacidad para sortear las dificultades y seguir adelante, siendo una empresa solvente, que se ha ganado a pulso la confianza y lealtad de muchos de sus clientes.

En la actualidad, Cibeles Group L.L.C. es un puntal esencial de los pequeños y medianos editores españoles, siendo sus cifras elocuentes para demostrar el servicio que dan al sector editorial nacional:

- Más de 100 editores utilizan el gestor de contenidos Editmaker para desarrollar sus medios de comunicación digitales.
- Más de 100 editores usan los productos Doopress, Doopaper y Dootablet como canales complementarios a su oferta de contenidos periodísticos.
- Más de 60 medios digitales nativos propios de comunicación son editados por Cibeles Group L.L.C., gracias a su gestor de contenidos Editmaker,
- Más de 20 editores y empresas editoriales forman parte del circuito publicitario común ADS Cibeles generado por Cibeles Group L.L.C.

A día de hoy (2018) Cibeles Group L.L.C. trabaja con los siguientes editores y proveedores:

aepp.com
aeroteconline.es
algecirasahora.es
almudi.org
alnavio.com
aplausos.es
Aran Ediciones
asisvet.com
atenea.es
autonomosyemprendedor.es
cameraman.es
controlcapital.net
diariocritico.com
diariodenautica.com
diariohispaniola.com
economiadehoy.com
elbierzodigital.com
elboletin.com
elimparcial.es
Elinstalador
elllobregat.com
elmundodelgato.com
elmundodelperro.net
enpozuelo.es
esibarcelona.com
estedemadrid.com
euromundoglobal.com
fincaequilibrium.com
guadanews.es
guadapress.es
inforesidencias.com
inoutviajes.com
labrujuladelnorte.com
lavozdeltajo.com
lavozdetalavera.com
madridiario.es
mallorcadiario.com
media-tics.com
melillahoy.es
mercacei.com
mercadoprevisor.es
motorpoint.es
mshosteleria.es
nexo.es
numismaticodigital.com
padresycolegios.com
PALABRA

promateriales.com
purezayemocion.com
quercus.es
restauranthotelbar.com
revistatravesia.es
sportleon.com
survivaldigital.com
todoliteratura.es
trofeocaballo
Vivir En
zonamovilidad.com
eldiadigital.es
comarcalcv.com
cuencanews.es
albacetediario.es
albaceteabierto.es
magazinespain.com
cronicamadrid.com
granadadigital.es
Paypal Pagos
Vicente Cavió
Plataforma Google
Plataforma Google Abono
deliverymedia
Hadoq it S.L.
ikreate.es
Adgage
asesores.org
cronicaglobal.com
decine21.com
Instituto Social de la Marina
Cibeles Group, LLC
Inoutviajes.com

BLOQUE IV: INVESTIGACIÓN APLICADA

La investigación aplicada es el tercer pilar de esta tesis doctoral y pretende dar respuesta a las preguntas que muchos periodistas, editores y la propia opinión pública se realizan respecto al futuro de los medios, sus objetivos y metas y las decisiones que toman los editores para transformar sus empresas informativas en nuevos medios rentables, para conseguir, de nuevo, un equilibrio de facturación e ingresos tan necesario para la profesión periodística como para el ecosistema informativo.

Tras el análisis del marco teórico del mercado editorial español y de la empresa de ingeniería editorial Cibeles Group L.L.C como objeto de estudio, una investigación específica a los líderes de las empresas de los medios de comunicación, también conocidas como empresas informativas, es una necesidad obligada que ofrece conclusiones respecto a los problemas, objetivos e hipótesis planteados en la tesis.

Si bien es cierto que Cibeles Group L.L.C. es una empresa peculiar, pues aúna su faceta de empresa de software para medios de comunicación a su faceta de editor digital y agencia publicitaria, no lo es menos que, por este motivo, su visión del mercado y sus características hacen de esta empresa un referente ideal para entender el punto de vista editorial español en un momento de postcrisis, que sigue afectando a los medios y sus empresas hoy en día. De hecho, muchos de los editores que han participado en esta investigación hacen, o han hecho, uso de los sistemas de software integral que ofrece Cibeles Group L.L.C.

Sin embargo, la visión de una sola empresa, aun siendo tan polifacética como Cibeles Group L.L.C. no representa las opiniones y tendencias colectivas del sector editorial español. Es por ello que las opiniones de los directivos y editores modernos, como líderes empresariales del mercado de los medios, cobran una relevancia fundamental en los objetivos propuestos y planteados en la tesis, ofreciendo esta investigación un análisis contrastado de sus respuestas y opiniones sobre el mercado editorial; un sector marcado por grandes transformaciones y donde las decisiones de los directivos definen y delimitan la cultura organizacional de sus empresas en el particular ejercicio que hacen de la comunicación.

Los problemas definidos, sus causas, y las opiniones y respuestas de este estudio dejarán entrever, por un lado, las tendencias de opinión actuales de editores de diferente dimensión, temática, periodicidad, canales y situación geográfica, todos ellos ubicados en España. Por otro lado, darán una visión de la toma de decisiones de los entrevistados y encuestados, que desarrollan un modelo directivo basado en la necesidad de cambios complejos -dada la

peculiaridad del sector editorial- mostrando la orientación de las empresas informativas modernas para conseguir el delicado equilibrio entre el servicio al interés común y la esperada rentabilidad económica que se requiere de toda organización empresarial.

En definitiva, la investigación ha combinado dos métodos de estudio que dan una visión estadística, cuantitativa y cualitativa, del mercado editorial desde la perspectiva del editor actual, con opiniones particulares respecto a los temas a resolver. La investigación se ha centrado, por una parte, en una encuesta con resultados precisos respecto a la transformación digital española a cincuenta editores seleccionados y, por otra parte, en una entrevista interpretativa abierta, sin límite de texto en las respuestas, a los mismos editores. Ambos procedimientos, la encuesta y la entrevista, han sido analizados con metodologías específicas para distinguir la verdadera naturaleza de las opiniones, decisiones y planteamientos del editor moderno.

El nexo de unión entre el objeto de estudio (Cibeles Group L.L.C) y la investigación aplicada a los editores españoles, es el puente de acceso a las preguntas clave de la transformación de la empresa informativa española, siendo el título de esta tesis una declaración de intenciones respecto a los objetivos buscados: “Análisis de la empresa informativa moderna. Del papel al bit: El Caso de Cibeles Group L.L.C.”. Esto es, de la realidad impresa que ha surtido de contenidos los canales informativos de los editores durante siglos -el papel- a la nueva realidad digital que compone el sector editorial y requiere de nuevos estudios para entender su complejidad -internet, los nuevos canales y dispositivos-.

CAPITULO 11: DISEÑO, ANÁLISIS Y RESULTADOS

11.1 Objeto material y Objeto formal.

Refiriéndonos al objeto material de esta investigación, en todo trabajo científico la primera aproximación a la realidad a investigar la constituye la concepción de la idea. Asimismo, es el primer paso para el planificador de toda investigación. El origen y el surgimiento de la idea son de muy variable índole y depende de diferentes factores y características que debemos tomar en consideración. Quien investiga se plantea, en un primer momento, aquello que desea abordar como objeto de estudio. Ese inicio, como hemos dicho, constituye la idea original. Esa, en esos momentos de inicio, suele ser vaga e imprecisa (Berganza Conde y Ruiz San Román, 2005).

La visión de Cibeles Group L.L.C., como empresa de ingeniería editorial digital y, a su vez, empresa editora, es parcial dadas sus peculiares características como desarrolladora de software y editora de medios digitales. Por ello, la investigación aplicada que se muestra a continuación incide en el editor “puro” -que se dedica exclusivamente a la creación y comercialización de contenidos y publicidad-, para conocer sus puntos de vista y opiniones, desde la perspectiva, claramente empresarial y periodística, de una compañía informativa moderna. El editor usa las herramientas tecnológicas necesarias para adaptar sus medios a las nuevas realidades sectoriales y, en esta disyuntiva, la problemática y el campo de estudio es claramente incidir en las respuestas a esta situación. Por ello, conocer de forma directa y en profundidad las opiniones del origen de la información, es decir, de los editores que crean los medios que componen el abanico informativo español, es una necesidad acorde al objeto de estudio y a las conclusiones finales de las preguntas y problemáticas suscitadas.

El objeto formal, estudiado como complemento indivisible al objeto de estudio, adolecería de la necesaria composición investigadora si no contara con la verdadera naturaleza de las decisiones empresariales del sector editorial, y ésta solo puede ser obtenida mediante técnicas de investigación científicas, depuradas y orientadas a la obtención de conclusiones válidas respecto a los interrogantes que representa la problemática de la transformación editorial de las empresas y los directivos, frente a la nueva realidad tecnológica y digital.

Esta realidad se estudia desde diversas perspectivas a lo largo de la investigación, siendo las preguntas planteadas de tipo empresarial, económico, tecnológico y técnico. Las conclusiones, tendencias de opinión, perspectivas y resultados de este trabajo son la parte

necesaria para mostrar qué piensan los editores actuales de las tecnologías que utilizan, qué futuro esperan de ellas y con qué ánimo afrontan los retos que les aguardan.

La investigación no solo es un modo de tomar el pulso del editor digital moderno, sino también es una forma de cuantificar y cualificar la visión de editores de siempre. Estos editores se han enfrentado durante las últimas dos décadas a algo que no esperaban: un cambio completo de paradigma y de su forma de ver el periodismo, con dispositivos que ni siquiera concebían que llegarían a existir, con técnicas de venta, suscripción y publicidad que no pensaban que formarían parte de su trabajo y, además, con una crisis de enorme calado que ha cambiado para siempre su manera de comunicar, transmitir y comerciar en el periodismo contemporáneo.

Por ello, el bloque “Investigación Aplicada”, es una parte consustancial a esta tesis doctoral y necesaria para tener una perspectiva amplia y global de la visión pragmática de los editores actuales, así como para responder a la problemática detectada.

11.2 Diseño de la investigación.

La investigación es considerada una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico. La investigación científica es el nombre general que obtiene el complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones.

En este trabajo de investigación han sido esenciales las fuentes primarias, para dar respuesta a los objetivos e hipótesis marcadas, siempre teniendo como referencia el objeto de estudio, que es Cibeles Group L.L.C. una empresa mixta de desarrollo de software para editores que, por sus peculiares características, permite un abanico de opciones de investigación que gran parte de los editores convencionales no alcanzan, al ser sus empresas puramente informativas.

Esta investigación trata de predecir el comportamiento específico de una determinada configuración, a fin de poner en práctica el conocimiento teórico y ser capaz de proyectarlo e idear la mejor forma de aplicarlo a la vida real, en aras de mejorar el bienestar humano, a través de productos útiles, hechos en base a sistemas eficientes.

Para el desarrollo de la investigación se ha ensayado una metodología específica basada en la entrevista y la encuesta con el objeto de detectar, de primera mano, las opiniones y

concepciones que tienen los editores-empresarios y directivos de medios de comunicación de hoy en día respecto al desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento de las empresas informativas modernas. Las conclusiones extraídas pretenden dar a conocer la situación de la problemática del sector editorial español frente a la nueva realidad de los medios y, a su vez, aportar potenciales soluciones partiendo de los puntos débiles de esta coyuntura y del análisis de las respuestas obtenidas.

Se creó un protocolo de selección de editores españoles con canales combinados (medios impresos y medios digitales, medios solo impresos y medios solo digitales), dado que el estudio de editores que desarrollan su actividad en un solo soporte (impreso o digital), limitaría la obtención de los objetivos programados, siendo estas preguntas la respuesta a las hipótesis y objetivos planteados para obtener un marco de análisis y resultados válido. La elección de estos editores se ha desarrollado no tanto para conseguir respuestas con un volumen de participación elevado (aun cuando la entrevista y la encuesta suman, en su totalidad, más de 2000 respuestas divididas en dos grupos de veintiuna preguntas cada uno) sino respuestas de calidad de auténticos gerentes y directivos de medios de comunicación de hoy en día que, en su trabajo diario, han tenido que adoptar diferentes medidas de producción, externalización, desarrollo, innovación, financiación y edición para mantenerse en el mercado y obtener los beneficios necesarios para el sustento de sus propias empresas.

Dado que hablamos de empresas informativas, lo adecuado es consultar a los empresarios y líderes directivos de cada empresa, no a otros miembros de la cadena de producción de las cabeceras que editan dichas empresas, puesto que consultar a cargos intermedios, redactores o diseñadores no daría una visión real de las necesidades del editor actual. Las respuestas de estos editores, tanto en la entrevista abierta como en la encuesta cerrada son, por ello, de un valor indudable.

El diseño de la muestra ha pretendido dar cabida a editores representativos e involucrados en diversos sectores de medios impresos y digitales. Para ello, trabajando con el paradigma epistemológico de Delphi de consulta a expertos, se creó un grupo formado por editores gerentes que permitiesen el objetivo de perfilar el universo y la muestra de estudio y elaborar un cuestionario estructurado que permitiese, sobre todo, obtener datos sobre las preguntas clave, que en esencia son datos sobre la transformación digital editorial en España, incluyendo su convergencia con medios impresos y digitales, desde diversas perspectivas y conceptos al uso en el mercado informativo actual.

Resultado del trabajo de elaboración de la encuesta y la entrevista se seleccionaron 50 editores de medios tanto online como offline, pues dicha transformación afecta a todos los soportes y canales, dado que reducir el universo de estudio a editores sobre un solo soporte (ya sea plataformas digitales o medios impresos), hubiera significado reducir el marco de estudio a una estrecha perspectiva, que no definiría en realidad los cambios subyacentes de los nuevos medios y las empresas informativas actuales y aquellas que llevan décadas en el mundo informativo y han tenido que realizar dicha transformación

11.2.1 Estructura y metodología de la investigación.

La selección de la metodología necesariamente obedeció a nuestro objeto de estudio, el cual es Cibeles Group L.L.C. y sus formas de producción, desarrollo, edición, expansión y facturación. La intención ha sido dar respuesta a los interrogantes centrados en los objetivos e hipótesis de la tesis. Para ello, se realizó un permanente ejercicio reflexivo orientado en todo momento por el enfoque teórico que ofreció recomendaciones para el análisis. La búsqueda de respuestas de la investigación pasó por conocer interpretaciones personales de empresarios y directivos del sector editorial, determinando con ello que la metodología de una entrevista abierta cualitativa, apoyada a su vez por una encuesta cerrada directa, eran los medios más idóneos para observar la forma en que las respuestas delimitan el campo de estudio y sus resultados finales.

La recolección de información relativa a ideas no interesa ya tanto para el análisis de fenómenos aislados, sino para la categorización de las decisiones que se están generando en las empresas y cuyo reto para el investigador es el establecimiento de modelos conceptuales que expliquen los fenómenos estudiados en su conjunto y complejidad impresa y digital.

11.2.2 Metodología de estudio

Metodología es una palabra compuesta por el vocablo “método” y el sustantivo griego “logos”, que significa juicio, estudio. Dicha etimología define la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación y sin esta metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. La palabra método se deriva del griego “meta”: hacia, a lo largo y “odos”, que significa camino, por lo que se deduce que método es el camino más apropiado para llegar a un fin. El fin de la tesis, considerado como la resolución de los objetivos e hipótesis definidos en el plan de investigación, se resuelve por medio de dos procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas estudiados y se ponen a prueba los objetivos e hipótesis marcados.

Ambos métodos son una encuesta y una entrevista que comprendieron la aplicación de dos cuestionarios complementarios a gerentes de empresas informativas nacionales. Las encuestas y las entrevistas tuvieron lugar entre el 23 de enero de 2017 y el 30 de abril de 2017, en seis oleadas de solicitud que implicaron cientos de llamadas telefónicas y correos electrónicos personales.

El número inicial de editores consultados fue de 106, recibándose en total cincuenta respuestas completas del cuestionario y la entrevista interpretativa. Dada la elevada cantidad de información solicitada, consideramos que estas cincuenta respuestas han sido una participación elevada, acorde con la muestra requerida.

La encuesta y la entrevista fueron enviadas por correo electrónico a los editores y directivos entrevistados y en formato WORD. Se ha considerado que este sistema permitía una mayor personalización en las respuestas y una mayor cercanía con el entrevistado en las preguntas de la entrevista, que podían ser respondidas con todo el texto, sin límite, que considerara oportuno cada entrevistado.

Las oleadas de solicitud de respuesta del cuestionario cerrado y la entrevista abierta fueron siempre acompañadas de llamadas telefónicas para solicitar al participante su participación. A su vez, hubo llamadas y correos recibidos caso de no entender alguna pregunta y las preguntas tuvieron ligeras variaciones que fueron consideradas positivas, tras sugerencias de algunos participantes

Las diferentes oleadas fueron reduciendo el número de solicitudes hasta conseguir un número adecuado de respuestas.

Tabla 15.- DÍA Y MES DE SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN (AÑO 2017)				
1ª Oleada	23 DE ENERO	24 DE ENERO	26 DE ENERO	30 DE ENERO
2ª Oleada	2 DE FEBRERO	4 DE FEBRERO	6 DE FEBRERO	22 DE FEBRERO
3ª Oleada	24 DE FEBRERO	1 DE MARZO	4 DE MARZO	Nota: cada entrevista fue recibida en diversos formatos y colores (PDF, Word, Rojo, azul...) todas fueron estandarizadas para la investigación.
4ª Oleada	10 DE MARZO	15 DE MARZO	17 DE MARZO	
5ª Oleada	21 DE MARZO	27 DE MARZO	31 DE MARZO	
6ª Oleada	4 DE ABRIL	21 DE ABRIL	30 DE ABRIL	
El 30 de abril de 2017 se concluyó la recopilación de datos siendo cincuenta respuestas completas de la encuesta y la entrevista con cincuenta editores y directivos editoriales participantes.				

Los editores fueron seleccionados de forma aleatoria, intentando contar con una muestra lo más heterogénea posible de medios de comunicación nacionales en cuanto a periodicidad, sector, ubicación geográfica, dimensión empresarial y otros factores. La variedad de sectores y características de los editores y directivos de las empresas informativas estudiadas se basa en que la investigación se refiere a formas de producción y desarrollo de los editores, y no a la temática editorial de los medios que editan, ni a su difusión, audiencia o cualquier otra característica puramente editorial.

El procedimiento de captación de datos y respuestas se basó en unas fases que fueron sucediéndose en función de las respuestas obtenidas.

- 1) Selección de 106 directores y editores de medios de comunicación por diversas fuentes:
 - 1.1) La Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas (AEEPP).
 - 1.2) Internet y listados de editores de publicaciones de ámbito nacional.
 - 1.3) Editores de conocimiento cercano por cuestiones profesionales.
 - 1.4) Editores que, por su condición especial o características, pueden aportar respuestas de valor añadido (Responsable de edición del BOE, Secretario General de la AEEPP, directivos de desarrollo editorial de grandes grupos -Grupo Prisa- etc...).
- 2) Toma de contacto con los editores y directivos vía telefónica, presencial o por correo electrónico, indicando la base del estudio y la importancia de su participación en el mismo.
- 3) Envío de la encuesta cerrada y la entrevista abierta a cada editor interesado por sucesivas oleadas en función de las respuestas. Cada editor que respondía el cuestionario y la entrevista completa era excluido de la siguiente oleada de solicitud. Las oleadas de solicitud fueron seis hasta obtener una muestra considerada suficiente para el estudio.
- 4) Cuando se obtuvieron cincuenta respuestas completas, se dio por finalizada la obtención de la masa crítica necesaria para obtener una muestra suficiente para obtener resultados óptimos.
- 5) Se desarrollaron cuadros definitorios de las características de los cincuenta editores consultados.
- 6) Se generaron tablas por columnas (horizontales y verticales), para mostrar las respuestas de la encuesta en base a porcentajes de tipo cuantitativo.
- 7) Se generaron tablas con ventanas de las respuestas de las entrevistas de tipo cualitativo.
- 8) Se interpretaron los datos de las entrevistas de tipo cualitativo, generando las tendencias de opinión de estas en función de respuestas por grupos de orientación similar, sintetizando las respuestas en un razonamiento común.
- 9) Cada respuesta interpretativa, dado que algunas eran escuetas y otras de gran amplitud,

fueron sintetizadas para encontrar una matriz de datos válida de razonamiento y, con esto, se generaron grupos de valor para generar tendencias para cada respuesta, independientemente de su extensión.

- 10) Una vez obtenidas todas las respuestas, se analizaron extrapolándolas a los objetivos e hipótesis marcadas, enlazando cada respuesta, o respuestas, a la conclusión de cada una de las hipótesis y objetivos.

Así mismo y como complemento al objeto de estudio, se realizaron dos entrevistas presenciales en profundidad: una al director general de Cibeles Group L.L.C. Joaquín Abad, y otra al director de desarrollo actual de la compañía, Borja Abad (Véase BLOQUE III, Capítulo 3, Punto 3.1 “Los responsables de Cibeles Group L.L.C.”). Estas dos entrevistas son parte inherente del objeto de estudio y de la investigación aplicada.

Además, los dos responsables de Cibeles Group L.L.C. también participaron en la encuesta cuantitativa, durante la investigación realizada sobre la transformación del sector editorial, a través de la encuesta cerrada, como dos directivos más.

11.2.3 Selección de editores, directivos y empresas.

Las entrevistas se realizaron, como ya hemos apuntado, a editores gerentes en su inmensa mayoría, que aportaron respuestas de tipo abierto en el modo entrevista, de carácter interpretativo, con la cantidad de texto que consideraron para responder a cada una de ellas y a una encuesta de respuestas cerradas (selección de una sola respuesta predefinida por pregunta) que, como fuente secundaria, potenció o refutó las respuestas de la entrevista personal.

Ambas formas de captación de datos, entrevista y cuestionario se plantearon desde una doble perspectiva: empresarial, como gerentes y/o directores de empresas informativas en activo y como opiniones personales, dado que también son lectores, usuarios y consumidores de información.

Las dimensiones directivas del editor actual han jugado un papel esencial en la elaboración de la investigación para entender la naturaleza de las respuestas. El análisis de estas respuestas y las dimensiones del liderazgo directivo son columnas maestras de la toma de decisiones, definiéndose en cinco apartados:

1. Características personales del directivo, esto es su situación empresarial y su entorno de trabajo.
2. El aporte que es capaz de realizar para lograr cambios en su propia cultura organizacional.

3. La dirección basada en una visión de líder que formula y comparte su perspectiva de trabajo en la organización.
4. El uso que hace el directivo de las diversas herramientas ya sea innovadoras o convencionales, para mejorar el rendimiento de su compañía editorial.
5. Los procesos que sigue en la toma de decisiones a nivel ejecutivo y el porqué de esas decisiones.

Estos cinco aspectos son el campo de trabajo sobre el que se asientan las preguntas realizadas y la base de opinión que se ha obtenido para responder a los objetivos e hipótesis prefijados al comienzo de la tesis doctoral (ver BLOQUE I, “Introducción”, puntos 4 y 5),

No obstante, la especificidad del ejercicio directivo editorial relaciona al editor con personas altamente creativas y, determinados conceptos que transforman el producto y el contenido, se basan en el talento y la habilidad de estos directivos como seres humanos, así como del capital humano (plantilla) con el que cuentan. Este factor intangible se puede entrever en el estudio cualitativo, con un focus group de un elevado número de editores y directivos consultados (cincuenta).

Se ha considerado la muestra como un conjunto de editores de muy diversa temática, situación geográfica, dimensión empresarial y sector de actuación editorial. Así mismo se tuvo en cuenta diversos parámetros de ejercicio empresarial, entre ellos:

- 1- Medios de comunicación de peso específico impreso (Ediciones Peldaño)
- 2- Medios de comunicación de peso específico digital (Diario Abierto).
- 3- Grandes grupos de comunicación (PRISA)
- 4- Productos editoriales estatales (BOE).
- 5- Periodismo especializado (Grupo RDM).
- 6- Periodicidad diaria (El Adelantado de Segovia).
- 7- Periodicidad mensual (El Mundo del Perro).
- 8- Periodicidad semanal (Magisterio, Grupo Siena).
- 9- Periodicidad anual (Grupo Siena, Anuario de la Educación).
- 10- Periodismo local (El Distrito).
- 11- Periodismo nacional o generalista (Público).

12- Periodismo Asociativo, dado que la Asociación Española de Editoriales de Publicaciones (AEEPP), cuenta con un medio de comunicación propio, la cabecera digital denominada “Difusión”²⁷.

²⁷ En este listado se incluye una cabecera, empresa o producto editorial como ejemplo de cada apartado, aunque el número total de los editores encuestados son cincuenta, que se engloban, en su totalidad, en alguno de estos doce parámetros.

Tabla 16.- EMPRESAS A LAS QUE PERTENECEN LOS EDITORES Y DIRECTORES QUE HAN RESPONDIDO LA ENCUESTA Y LA ENTREVISTA.

EMPRESA / CABECERA	PAPEL	DIGITAL	EDICIÓN	TAMAÑO	INFORMACIÓN PÚBLICO	PERIODICIDAD	
1. AEEPP		x	Asociación de Editores	Pequeña	Asociación	Editores	Semanal
2. Asian Trade Products		x	Proveedor externo	Pequeña	Importación / Exportación	Global	Mensual
3. Autopos	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
4. Axón Comunicación	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
5. BOE	x	x	Mixta	Grande / Estatal	General	Nacional	Diaria
6. Capital Madrid		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
7. Cesine Metros Cuadrados	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
8. Cibeles Group (dos responsables)	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada / Proveedor Digital	Global	Diaria
9. Diario Abierto		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
10. Diario AS	x	x	Mixta	Grande	Especializada	Global	Diaria
11. Diario Siglo XXI		x	Nativa	Pequeña	General	Global	Diaria
12. Doce Notas	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
13. Economía de Hoy		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
14. Ediciones Peldaño	x	x	Mixta	Mediana	Especializada	Global	Mensual/semanal
15. Editex	x	x	Mixta	Mediana	Libros Educación	Nacional	Mensual/Anual
16. El Adelantado de Segovia	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria
17. El distrito	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria
18. El Faro de Melilla	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria
19. El Iceberg		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
20. El Llobregat	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria
21. El Mundo del Perro	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
22. El Mundo Financiero		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
23. El Noticiero Digital		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
24. El Periódico De Catalunya	x	x	Mixta	Grande	General	Global	Diaria
25. El Publicista	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Diaria /Mensual
26. Grupo Gente	x	x	Mixta	Mediana	General	Global	Diaria
27. Grupo Nexo	x	x	Mixta	Mediana	Especializada	Global	Mensual
28. Grupo RDM	x	x	Mixta	Mediana	Especializada	Global	Mensual
29. Grupo Siena	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Diaria/Semanal/Mensual
30. Guadanews		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
31. La Crónica de Guadalajara		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
32. La Tribuna Hoy de	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria

Página 346 | 890

Andalucía								
33.	La Voz del Tajo	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria
34.	Madrid Press		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
35.	Mediatics		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
36.	Motor Point		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
37.	Noticias de Almería		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria
38.	Nueva Alcarria	x	x	Mixta	Pequeña	General	Local	Diaria / impresa dos días a la semana
39.	Nueva Tribuna		x	Nativa	Pequeña	General	Global	Diaria
40.	Oro Información		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
41.	Público		x	Nativa	Mediana	General	Global	Diaria
42.	Religión en Libertad		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
43.	Repelando		x	Nativo	Pequeña	Especializada	local	Diaria
44.	Revista Quercus	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Mensual
45.	RumboPress	x	x	Mixta	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
46.	Soluciones Micra		x	Nativa	Pequeña	Proveedor Digital	Global	Diaria
47.	Todo Literatura		x	Nativa	Pequeña	Especializada	Global	Diaria
48.	Tribuna Grupo		x	Nativa	Pequeña	General	Local	Diaria

Tabla 17.- PERSONAL DIRECTIVO Y EDITORIAL DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS RESPONDIDAS.			
NOMBRE		CARGO	EMPRESA / CABECERA
1.	Alberto Parejo	Editor Ejecutivo	El Iceberg
2.	Alberto Retana	Editor	La voz del Tajo
3.	Alex del Rosal	Editor Ejecutivo	Religión en Libertad
4.	Alfredo Palafox	Director General	Nueva Alcarria
5.	Amancio Fernández	Editor Ejecutivo	Diario Abierto
6.	Andrés Montesino	Director Desarrollo Digital	Soluciones Micra
7.	Augusto González	Editor Ejecutivo	La Crónica de Guadalajara
8.	Borja Abad	Director de Proyectos	Cibeles Group
9.	Carlos Astiz	Secretario General	AEEPP
10.	Carlos García	Editor Ejecutivo	Guadanews
11.	Daniel Campo	Editor	El Publicista
12.	Daniel Villarraso	Editor Ejecutivo	Ediciones Peldaño
13.	David Asorey	Director Técnico	Público
14.	David Hernández Nevado	Editor Ejecutivo	Repelando
15.	Eugenio de Quesada	Editor	Grupo Nexo
16.	Eugenio Domenech	Editor Ejecutivo	Editex
17.	Gloria Collado	Editora Ejecutiva	Doce Notas
18.	Guillermo Peris	Editor Ejecutivo	Diario Siglo XXI
19.	Javier Sánchez Chacón	Director Desarrollo Digital	Asian Trade Products
20.	Javier Velasco	Editor	Todo Literatura
21.	Jesús Angel Rojo	Editor Ejecutivo	El distrito
22.	Joaquin Abad	Editor Ejecutivo	Cibeles Group
23.	Joaquin Rius	Editor	Economía de Hoy
24.	José Alberto González	Editor Ejecutivo	Tribuna Grupo
25.	José Antonio Martínez	Editor Ejecutivo	Madrid Press
26.	José Hervás	Editor Ejecutivo	Capital Madrid
27.	José Luis Barcelo	Editor Ejecutivo	El Mundo Financiero
28.	José Luis Yague	Editor Ejecutivo	La Tribuna de Andalucía
29.	José María Álvarez	Editor Ejecutivo	Cesine Metros Cuadrados
30.	José María de Moya	Director General	Grupo Siena
31.	José María Fillol	Editor Ejecutivo	RumboPress
32.	José María Martínez	Editor Ejecutivo	Oro Información
33.	Juan José Azcona	Editor Ejecutivo	Nueva Tribuna
34.	Lola Moreno	Editora	El Mundo del Perro
35.	Luis Muñoz	Editor	El Faro de Melilla
36.	Manuel Jiménez	Editor Ejecutivo	El Noticiero Digital
37.	Manuel José López	Director de Edición	BOE
38.	Miguel Angel Gálvez	Editor	Axón Comunicación
39.	Miguel Miralles	Editor Ejecutivo	Revista Quercus
40.	Miguel Ortmaetxea	Editor Ejecutivo	Mediatics

41.	Mónica Rabino	Directora Desarrollos	Diario AS
42.	Pep Puig	Director Técnico	El Periódico De Catalunya
43.	Rafael Bernaldo de Quiros	Editor	Cibeles Group / Mediatatics
44.	Rafael Martos	Editor Ejecutivo	Noticias de Almería
45.	Rafael Vara	Director Marketing	Grupo Gente
46.	Raquel Jiménez	Editora Ejecutiva	Grupo RDM
47.	Teresa Herranz	Directora	El Adelantado de Segovia
48.	Tomás Díaz	Editor Ejecutivo	Motor Point
49.	Xavier Pérez Llorca	Editor Ejecutivo	El Llobregat
50.	Yolanda Jareño	Directora Marketing Digital	Autopos

La descripción de las empresas consultadas a las que pertenecen los editores y directivos de la muestra son las siguientes:

1) AEEPP: DATOS DEL PARTICIPANTE: Carlos Astiz EMPRESA EDITORA: Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas (AEEPP) CARGO: Director General. La AEEPP, Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas es una Asociación Empresarial de carácter no lucrativo, independiente y democrático en su organización y funcionamiento. Desarrolla su actividad en todo el territorio español a través de sus delegaciones y con amplias miras en el resto del mundo a través de sus socios y de otras asociaciones a nivel internacional a las que pertenece.

Está formada por un centenar de grupos y empresas editoriales, que editan más de 900 cabeceras, cubriendo todas las temáticas y sectores (información general, especializada y profesional) de todas las periodicidades (diarios, semanarios, quincenales, mensuales, anuarios) y en todos los canales y soportes (impresos, digitales, gratuitos y de pago), con tiradas conjuntas que superan los 500 millones de ejemplares/año y una audiencia estimada de 125 millones de lectores al mes en los medios impresos y de más de dos millones de visitantes únicos al día en los medios 'on line'. Los Editores AEEPP emplean a 2.400 profesionales, la mayoría periodistas.

2) ASIAN TRADE PRODUCTS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Javier Sánchez Chacón EMPRESA EDITORA: Independiente CARGO: Asesor. Javier Sánchez Chacón ha sido jefe del departamento de informática del medio de comunicación Estrella Digital durante doce años y consultor SEO del diario digital Nueva Tribuna durante un año. Hace cuatro años dio un giro a su carrera y se dedica al merchandising y la importación-exportación de productos

de china. Asian Trade Products nació en 2013, con una experiencia de cinco años en el negocio del regalo promocional.

3) AUTOPOS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Yolanda Jareño Algobia. EMPRESA EDITORA: market versión press- editorial de información sectorial (posventa automoción) CARGO: Gestión Comercial & Marketing. Autopos, prensa profesional para empresarios y directivos de la posventa del automóvil que quieren conocer a sus competidores y las claves del mercado español. Edita dos revistas impresas: La Comunidad del Taller y Autopos. La web profesional para empresarios y directivos del sector de la posventa del automóvil se llama autopos.es

4) AXÓN COMUNICACIÓN: DATOS DEL PARTICIPANTE: Miguel Ángel Gálvez Gálvez. EMPRESA EDITORA: Axón Comunicación/Sinapsis Positiva/Axón Interactive CARGO: Administrador. Se trata de un equipo multidisciplinar altamente cualificado formado por licenciados en Veterinaria, Publicidad, Bellas Artes, Marketing, Periodismo, Comunicación Audiovisual e Informática, que cuenta con una experiencia de más de 25 años en el sector veterinario.

Proporcionan a los lectores las herramientas que mejor se adaptan a sus necesidades de formación e información para el ejercicio diario de su profesión. Muchas de las soluciones que aportan se encuentran a la vanguardia de las últimas tecnologías: Big Data, desarrollo de App's y soportes interactivos, Realidad Aumentada y Virtual, producción de eventos y audiovisual, etc.

Los cuatro pilares fundamentales en los que se sustenta este grupo son: a) Proporcionar herramientas de interés a sus lectores para el ejercicio diario de su profesión. b) Publicaciones independientes, veraces y avaladas por especialistas de reconocido prestigio. c) Utilización de las últimas tecnologías para mejorar el flujo de la información y la experiencia de lectura, y d) Ofrecer soluciones integrales de comunicación.

5) BOE: DATOS DEL PARTICIPANTE: Manuel José López Pérez EMPRESA EDITORA: BOE CARGO: Responsable de Producción. El Boletín Oficial del Estado (BOE) es el diario oficial español dedicado a la publicación de determinadas leyes, disposiciones y actos de inserción obligatoria. Su edición, impresión, publicación y difusión está encomendada, en régimen de descentralización funcional, a la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

6) BALDER COMUNICACIÓN: DATOS DEL PARTICIPANTE: José Hervás Garcés EMPRESA EDITORA: Balder Comunicación. CARGO: Asesor editorial de la empresa Capital Madrid, Diario de información empresarial y financiera fundado en 2004.

7) CESINE METROS CUADRADOS: DATOS DEL PARTICIPANTE: José M^a Alvarez Córdoba. EMPRESA EDITORA: CESINE Editorial Metros Cuadrados CARGO: director y Editor. La revista metros2 (*léase metros cuadrados*) publicó su primer número en el mes de noviembre de 1992. En un principio se publicó bajo el formato de boletín confidencial o “newsletter” siguiendo el modelo anglosajón de publicar información técnica y especializada sólo destinada a un público profesional.

Dado que su contenido se basaba mayoritariamente en información del ámbito económico, sus creadores, pensaron que sería muy interesante y como primeras señas de identidad editarlo en formato reducido (din A-4) y además el soporte papel debía de ser también del color sepia o salmón que es el que más representa a este tipo de prensa.

El primero objetivo era que metros2 debía convertirse con el paso del tiempo y el buen hacer profesional en una herramienta de trabajo para todos los profesionales del sector. En segundo lugar, que este producto informativo debería estar centrado en el mercado inmobiliario y de la construcción. En tercer lugar, que el boletín debería ser muy ágil y de fácil lectura, de ahí que otra de sus primeras señas de identidad fueran la brevedad y la concisión de las noticias. En cuarto lugar, que debería ser un termómetro temporal sobre su actividad que recogiera mes a mes todos los hechos noticiables que sucedieran en este importante segmento de la actividad económica española. En quinto lugar, que los periodistas que fundaron esta cabecera querían perdurar y mejorar con el paso del tiempo y convertirse en una publicación de referencia dentro de España y a ser posible también a nivel internacional.

8) CIBELES GROUP: DATOS DEL PARTICIPANTE 1: Borja López EMPRESA EDITORA: Cibeles Group L.L.C Cargo: director de desarrollo. C.T.O **DATOS DEL PARTICIPANTE 2:** Joaquín Abad López. EMPRESA EDITORA: Cibeles Group L.L.C / Grupo Cibeles CARGO: C.E.O Editor, Presidente Ejecutivo. Una compañía nacida en el año 2000, fundada por y para periodistas, especializada en el desarrollo de publicaciones digitales específico para medios de comunicación, tanto para medios nativos digitales como aquellos tradicionales; prensa, radio y televisión, que estén valorando su transición digital o la mejora de sus versiones web actuales.

Cuentan con cuatro servicios: EDITMAKER, gestor de contenidos para páginas webs, DOOPAPER, para la visualización de sus publicaciones en pdf, DOOPRESS, quiosco multiplataforma para sus publicaciones y DOOTABLET, visor de publicaciones en tabletas, que llevan al lector a una experiencia digital profesional. CIBELES GROUP desarrolla webs modernas y dinámicas, donde se aplican las últimas tecnologías tanto en el diseño flash

como en el soporte de texto, imágenes, fotos, videos y sonido, adaptando el diseño a las características específicas de la actividad o sector, con creación tanto de imágenes, logos, como de tipografía de fácil lectura desde cualquier dispositivo móvil o soporte físico de última generación, creando un entramado muy especialización entre el formato impreso y el digital.

9) DIARIO ABIERTO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Amancio Fernández Rodríguez

EMPRESA EDITORA: Inforticias S.L. www.diarioabierto.es CARGO: Director-Editor. Diario digital de información económica desde una perspectiva plural.

10) DIARIO AS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Mónica Rabino. EMPRESA EDITORA:

Diario AS / Grupo Prisa. CARGO: Responsable de desarrollo Digital. El diario As es una publicación deportiva española de tirada diaria, de pago y con distribución matinal editado por el Grupo PRISA. Fue fundado en 1967 por Luis Montiel Balanzat y es el segundo diario deportivo de España, tanto en tirada como en ventas y distribución. Asimismo, su web as.com ocupa la tercera posición por número de visitas en el ranking de diarios nacionales.

11) DIARIO SIGLO XXI: DATOS DEL PARTICIPANTE: Guillermo Peris Peris. EMPRESA

EDITORIA: Comunicación y Tecnología Multimedia SL / Diario Siglo XXI. CARGO: Director. Diario Siglo XXI es un medio de comunicación digital español de ámbito nacional e internacional y temática generalista, nacido en noviembre de 2003 por iniciativa de su actual director. Es un periódico independiente que no pertenece a ningún grupo económico, político o mediático y que se fundamenta en la pluralidad de ideas y opiniones y en la apertura a la participación.

La contribución de los lectores ha sido fundamental para el desarrollo de este medio. De hecho, cuentan con más de 100 de colaboradores entre columnistas, analistas, cronistas deportivos, críticos, dibujantes y especialistas en diversos campos, muchos de los cuales son usuarios que han decidido participar y construir este proyecto. El sistema de producción está basado en el concepto de redacción virtual, permite publicaciones y actualizaciones en tiempo real desde cualquier punto del mundo. Con más de 400 textos publicados cada día, son una referencia de información de última hora y permanentemente actualizada. Diario Siglo XXI cree firmemente en la libertad de expresión y en el derecho a la información como principios fundamentales de la democracia. Por ello, suscribe el código ético y deontológico de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) y sigue y apoya las recomendaciones de la organización internacional Reporteros Sin Fronteras.

12) DOCE NOTAS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Gloria Collado. EMPRESA EDITORA:

Gloria collado Guevara. CARGO: Editora. Doce Notas es una revista de música y danza

fundada en 1996 por el compositor Jorge Fernández Guerra y la crítica de arte Gloria Collado. Su vocación desde un principio fue servir de puente entre los sectores profesionales de la música y el ámbito del aficionado. Nacida en soporte tradicional de papel, Doce Notas alcanzó los 59 números (1996-2008) y 20 números de sus monográficos: Doce Notas Preliminares uno de sus grandes éxitos editoriales. Gloria Collado Guevara asume la edición y la dirección de Doce Notas desde el año 2001.

Los monográficos Doce Notas Preliminares (1997-2007), dedicados a la creación contemporánea en general y a la educación musical en particular, se han convertido hoy en obras de referencia de algunos de los temas abordados a lo largo de una década: Postmodernidad, El papel de la crítica, Creación en tiempo real, Enseñanza superior de la música, Ópera contemporánea, Serialismo, Interpretación y análisis musical, entre otros.

Docenotas.com cuenta en la actualidad con un medio de difusión en papel: la revista DaD (Día a Día de la música y la danza) en la que se mantienen las secciones de actualidad (con entrevistas, avances de programación de música, danza, ópera y conciertos para niños) publicaciones (libros, discos y partituras), cursos y concursos. DaD comenzó su andadura en abril de 2008 y todos los números publicados pueden consultarse en docenotas.com y descargarse en PDF.

La apuesta por Internet de Doce Notas refuerza su posición como uno de los medios de comunicación de referencia dentro del panorama musical desde su creación en 1996. Doce Notas es una editorial que se encuentra en la red desde 2002, pero su apuesta como revista digital de música y danza, con actualizaciones diarias, se inicia en 2008.

La edición digital le ha permitido ampliar y agilizar el diálogo que siempre ha perseguido entre los distintos sectores que componen la vida musical: intérpretes, compositores, gestores, profesores, estudiantes, luthieres, fabricantes de instrumentos, promotores, editores y aficionados.

13) ECONOMÍA DE HOY: DATOS DEL PARTICIPANTE: Joaquín Ríos. EMPRESA EDITORA: economiadehoy.es. CARGO: Editor. Publicación con información empresarial y económica especialmente relevante para pymes y autónomos.

14) EDICIONES PELDAÑO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Daniel R. Villarraso. EMPRESA EDITORA: Peldaño. CARGO: Gerente. Edita revistas y publicaciones, además de sus portales digitales, sobre las siguientes temáticas: Carvaning, Deporte, Educación, Dental, hostelería, seguridad, turismo y marketing y gestión hostelera. Somos expertos en comunicación.

Desde 1985 se dedican a crear contenido multicanal en cada una de sus áreas de actividad. Su objetivo es convertirse en consultores que generen necesidades de comunicación y aportan soluciones. Asesoran y diseñan planes de comunicación adaptados a las necesidades de una marca y orientados a cumplir sus objetivos.

14) EDITEX: DATOS DEL PARTICIPANTE: Eugenio Domenech Redondo. EMPRESA EDITORA: Editorial Editex S.A. CARGO: Adjunto a Dirección General. Editex es una Editorial de libros de texto y materiales didácticos dirigidos a Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos. Tienen una larga trayectoria editorial que les ha proporcionado una experiencia sólida y de calidad y que tratan de reflejar en todos sus contenidos educativos. Como señas de identidad tienen la vocación docente, la pasión por la innovación y los avances en los métodos pedagógicos, así como la especialización en una comunidad educativa integrada por profesores y alumnos. Editex, en su compromiso permanente de apoyar las nuevas tecnologías, ha decidido apostar por los formatos digitales para ampliar las posibilidades de lectura y estudio de los alumnos de ESO, Bachillerato y Ciclos Formativos. Por ese motivo, han adaptado los materiales educativos a los nuevos soportes, ofreciendo a profesores y alumnos las herramientas necesarias para apoyar y favorecer la labor educativa en el aula.

15) EL ADELANTADO DE SEGOVIA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Teresa Herranz Contreras. EMPRESA EDITORA: El Adelantado de Segovia S.L. CARGO: Directora. El Adelantado de Segovia es un diario español editado en la ciudad de Segovia. Se trata del decano de la prensa de la provincia de Segovia, y es el periódico más difundido de la misma. En 1996 se convirtió en el primer periódico de Castilla y León en disponer de edición digital en internet.

16) EL DISTRITO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Jesús Ángel Rojo Pinilla. EMPRESA EDITORA: El Gran Capitán Ediciones / Periódico El Distrito De Madrid. CARGO: Editor. El periódico de los 21 distritos de la ciudad de Madrid. Publicación independiente de información local del municipio de Madrid en los distritos de Vicálvaro, San Blas, Moratalaz, Ciudad Lineal, Salamanca, Retiro, Chamberí, Chamartín, Tetuán, Moncloa-Aravaca, Centro y Latina, Villaverde, Usera, Carabanchel, Arganzuela, Puente de Vallecas, Villa de Vallecas, Hortaleza, Barajas y Fuencarral- El Pardo

17) GRUPO FARO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Luis Muñoz Montes. EMPRESA EDITORA: Grupo Faro. CARGO: Editor. El Faro de Melilla y El Faro de Ceuta son dos periódicos con edición digital de ambas ciudades que componen el Grupo Faro.

18) EL ICEBERG: DATOS DEL PARTICIPANTE: Alberto Parejo. EMPRESA EDITORA: El Iceberg. CARGO: Editor. Periódico Digital Independiente de la Comunidad de Madrid. Información de los municipios de la Comunidad de Madrid.

19) EL LLOBREGAT: DATOS DEL PARTICIPANTE: Xavier Pérez Llorca. EMPRESA EDITORA: Agencia Publicitaria Llobregat S.L. CARGO: Editor y Presidente del Consejo Editorial de El Llobregat. Publicación local y comarcal del Baix Llobregat y L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona), con noticias y reportajes de los 31 municipios que conforman el territorio.

20) EL MUNDO DEL PERRO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Lola Moreno Marín. EMPRESA EDITORA: EL MUNDO DEL PERRO- EL MUNDO DEL GATO. CARGO: Directora / Editora. Revista impresa y portal digital sobre el mundo del perro. Las ediciones de la revista digital salen a la vez que la revista en papel que se pone a la venta en el quiosco, y el proceso de suscripción y compra de los números es sencillo y rápido. El lector se puede suscribir en el quiosco digital de Kiosko y Más, Orbyt, iKiosk o en la aplicación propia de Cibeles denominada Dooprensa.

21) EL MUNDO FINANCIERO: DATOS DEL PARTICIPANTE: José Luis Barceló Mezquita. EMPRESA EDITORA: Ulysse Eurogroup s.l., Editora de www.elmundofinanciero.com. CARGO: Editor-Director. El Mundo Financiero es un diario actualizado de economía y finanzas fundado en 1946 por José Luis Barceló Fernández de la Mora. El Mundo Financiero cuenta con información especializada de Economía y Finanzas, PYMEs, Bolsa y mercados financieros, economía exterior, globalización, posiciones de empresas, compraventas y abosorciones, capital, Cámaras de Comercio, inversión, industria y tecnología, directivos y fichajes, tendencias, información sobre banca y seguros, y cuenta con secciones especializadas en el mundo del Motor y el mundo del Vino y gastronomía.

22) EL NOTICIERO DIGITAL: DATOS DEL PARTICIPANTE: Manuel Jiménez García. EMPRESA EDITORA: El Noticiero (Periódico gratuito) y Sol De España (revista de turismo) CARGO: Editor. Diario Digital independiente fundado en 1993 que ofrece noticias de Málaga, Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola, Alhaurín de la Torre, Andalucía, España y el mundo.

23) EL PERIÓDICO DE CATALUNYA: DATOS DEL PARTICIPANTE: NOMBRE: Pep Puig. EMPRESA EDITORA: El Periódico de Catalunya. CARGO: Jefe de marketing. El Periódico de Catalunya es un diario de información general de pago, y distribución matinal, editado en Barcelona (España) en doble versión, en catalán y en español. Tiene su redacción en un edificio de la calle del Consejo de Ciento, en pleno distrito del Ensanche, y cuenta con

corresponsales propios en las principales ciudades de todo el mundo. Pertenece al Grupo Zeta e ideológicamente está considerado catalanista y progresista.

Se caracteriza por el gran tratamiento gráfico y la impresión de todas sus páginas en color. En el año 2006 El Periódico tiene un precio de 1,30 euros de lunes a sábado, y de 2 euros los domingos, día en que incluye la revista "Dominical" y los suplementos "Airbag" y "Cuaderno del Domingo". En la actualidad recibe subvenciones por parte de la Generalidad de Cataluña.

24) EL PUBLICISTA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Daniel Campo Sánchez. EMPRESA EDITORA: Editora de Publicaciones Especializadas (EL PUBLICISTA)

CARGO: Presidente y director. El Publicista es una plataforma de información para el mundo de la publicidad, el marketing y la comunicación, afincada en España y que comenzó a operar a principios del año 1999. En los soportes (off y online) se puede encontrar información nacional e internacional sobre anunciantes y marcas, consumo, inversión publicitaria, tendencias en materia de comunicación y publicidad, estrategias de marketing, agencias de publicidad y medios, productoras publicitarias, medios y soportes, nuevos canales para promocionar la marca y alcanzar a los consumidores, nuevas tecnologías y el nuevo escenario mediático, entre otros temas.

25) GRUPO GENTE: DATOS DEL PARTICIPANTE: Rafael Vara. EMPRESA EDITORA: Grupo de Información Gente. CARGO: Director de Marketing. El Grupo de Información Gente es una empresa de medios de comunicación de capital 100% español que edita 41 periódicos gratuitos de gran tirada, de periodicidad semanal, cuyos contenidos son eminentemente locales.

El primer periódico del Grupo nace en 1998 en Burgos como un proyecto pionero en el sector de la prensa gratuita. En 2003 se lanza la cabecera de Gente en Valladolid, en 2004 las de Gente en Santander y León, en 2005 Gente en Logroño, Palencia, Segovia y Ávila, en 2006 Gente en Madrid (con 16 cabeceras) y en 2007 Gente en Barcelona y Valencia. Desde septiembre de 2009 ha aumentado su presencia nacional al distribuirse también en Alicante, Avilés, Badajoz, Bilbao, Gijón, La Coruña, Málaga, Murcia, Oviedo, Pamplona, Sevilla, Toledo, Vigo, Vitoria y Zaragoza.

El lanzamiento de las 16 nuevas cabeceras configura un Grupo con 41 cabeceras posicionadas en las principales ciudades y cubriendo la totalidad de las Comunidades Autónomas del territorio peninsular. Con esta apuesta, gracias a sus 41 cabeceras se posiciona como el líder nacional en prensa semanal gratuita. Gentedigital.es nació en abril de 2008 y pretende convertirse en un referente de la información local en Internet.

Gentedigital.es es un diario cuyo principal signo diferenciador es la información local de elaboración propia. Además de secciones como Internacional, Nacional, Cultura, Deportes, Vídeos, Fotografías, Blogs, etc., Gentedigital.es ofrece información de todas las capitales españolas. Una apuesta por información de calidad, en la que se priman los contenidos de elaboración propia aprovechando todos los soportes de Grupo para configurar un Grupo multimedia.

26) GRUPO NEXO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Eugenio de Quesada. EMPRESA EDITORA: Grupo NEXO. CARGO: Presidente y Director General. El Grupo NEXO se fundó en 1988 en Madrid (España) y celebró en 2013 su 25º aniversario como grupo editorial líder en el Sector Turístico, la Industria del Lujo o el Transporte y la Logística. Su empresa matriz, Nexo Editores SA, publica desde 2000 el Diario 'online' Nexotur.com, decano del Turismo, al que se sumarían en 2007 nuevos Digitales: NexoHotel.com (Hotelería), Conexo.net (Reuniones e Incentivos), Nexobus.com (Transporte de Viajeros), Nexotrans.com (Transporte de Mercancías), Nexolog.com (Logística del Transporte), NexoGoldTime.com (Joyería), NexoTime.org (Relojería), etc. que se distribuyen exclusivamente a las empresas y profesionales de cada uno de estos sectores.

El Grupo NEXO y su Empresa matriz, Nexo Editores SA, así como sus filiales (Nexotel SRL, Nexo Telemático SRL y Nexopublic SRL) son propiedad en su totalidad de Eugenio de Quesada (50%) y Carlos Ortiz Rodrigo (50%), participando también en Empresas de otros sectores.

27) GRUPO RDM: DATOS DEL PARTICIPANTE: Raquel Jiménez. EMPRESA EDITORA: REVISTAS DEL MOTOR SL (Grupo RDM). CARGO: Editora. RDM es una compañía editorial que desde hace más de 12 años viene publicando revistas especializadas líderes en su sector. RDM Editorial publica revistas especializadas del mundo del hobby RC y de la música.

Desde 1994 sus revistas son referencia en el mundo del entretenimiento, siempre desde la perspectiva más didáctica. Aeroteconline.es Se trata del portal de aeromodelismo donde el aficionado encontrará toda la actualidad del momento, pruebas exclusivas, talleres y técnicas, opinión y entrevistas. Todo sobre Aviones y Helicópteros en un solo click. La web más visitada del hobby. Autoteconline.es El portal líder en automodelismo RC, de la mano de la prestigiosa revista Autotec. Pruebas, eventos y técnica de coches de todas las categorías. Para iniciados y para los más competidores. Vídeos y noticias de todas las novedades del sector. Guitarristaonline es La web del apasionado por las seis cuerdas, para

aprender sobre guitarra eléctrica, acústica, clásica, flamenca y bajo. Noticias, bancos de pruebas y clases prácticas, en tabulado y vídeo, todo lo necesario para ser mejor guitarrista. Aerotec está dedicada a aviones de todas las especialidades (grandes maquetas, entrenadores, veleros, jets...) con información práctica sobre los modelos, talleres, escuelas y eventos. Autotec ofrece todas las novedades sobre coches RC en todas sus categorías (todo terreno y pista) con consejos prácticos sobre conducción y la más completa información sobre todos los campeonatos. Helicópteros RC es la única revista en castellano dedicada al mundo de los helicópteros radiocontrolados: pruebas, escuelas y eventos. Ahora Aerotec y Helicópteros RC, disponibles en iPad.

La revista líder en español, en el sector del aeromodelismo, se suma a la ola de la última tecnología en comunicación, ampliando así su forma de distribución. Guitarrista es la revista líder en guitarra eléctrica, amplificadores y efectos. Sus clases en vídeo ayudan a ser mejor guitarrista. La revista incluye CD-Rom con los mejores profesores.

Acordes de Flamenco Si quieres aprender a tocar flamenco, esta es tu revista: técnicas, solos, acompañamiento, y estilos. Todas las clases impresas y en vídeo. Entrevistas y reportajes en profundidad sobre figuras del cante, baile y toque

28) GRUPO SIENA: DATOS DEL PARTICIPANTE: José María de Moya. EMPRESA EDITORA: Grupo Siena / Magisterio. CARGO: Director General. La Editorial Grupo Siena S.A. es un grupo editorial en el que se englobó el 31 de marzo de 2011 a la antigua *Editorial Magisterio Español*. Es una editorial española dedicada a la información educativa líder en la edición de publicaciones dirigidas a este sector.

El Grupo Siena es la editorial líder en publicaciones especializadas dirigidas a la comunidad educativa. Publica el "periódico MAGISTERIO", decano de la prensa educativa en España. La cabecera no diaria más antigua de España, Magisterio Español, llega todas las semanas a los centros educativos de España con la información más cualificada del sector. Este periódico otorga los "Premios Magisterio", de periodicidad anual, a los Protagonistas de la Educación.

A su vez, publica "ENIAC", que se convierte en Espacio de Pensamiento e Innovación Educativa y nace como suplemento del periódico "MAGISTERIO" sobre tecnologías de la Educación. Especialmente va dirigido a directores de centro o responsables TIC, pero también a todo el profesorado preocupado por la innovación educativa que también se puede acceder a través de la base de datos Siena. A través de la publicación "Padres y Colegios", un millón de padres conocen, mes a mes, lo que deben saber para educar a sus

hijos. La publicación "Menos 20" informa de las mejores salidas formativas para los alumnos de bachillerato y "Menos 25" ayuda a los universitarios a decidir su futuro profesional. Su amplia oferta educativa la completan "Escuela Infantil" (cabecera de referencia para los educadores de niños de 0 a 6 años), y "Magislex" (uno de los mejores servicios de información jurídica para profesionales de la educación). El Grupo Siena mantiene "Scholarum", el primer buscador y comparador de colegios españoles. En junio de 2016 firma un acuerdo con el portal de empleo especialista en educación "Colejobs" para crear "Colejobs-Magisterio" un referente en la búsqueda de profesores y maestros para colegios privados y concertados.

29) GUADANEWS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Carlos A. García Llorente. EMPRESA EDITORA: Guadanews S.L. CARGO: Editor. Periódico semanal de distribución gratuita en Guadalajara y Castilla la Mancha. Incluye el portal digital diario informativo Guadanews.es

30) LA CRÓNICA DE GUADALAJARA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Augusto González Pradillo. EMPRESA EDITORA: Faxmedia, SL / La Crónica de Guadalajara CARGO: Director. Diario digital de la provincia de Guadalajara. Elegido mejor medio nativo digital de Castilla La Mancha 2015 por la AEEPP (Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas).

31) LA TRIBUNA HOY DE ANDALUCÍA: DATOS DEL PARTICIPANTE: José Luis Yagüe. EMPRESA EDITORA: La Tribuna Hoy. CARGO: Director. Periódico impreso y portal digital sobre la Comunidad Andaluza e información general.

32) LA VOZ DEL TAJO: DATOS DEL PARTICIPANTE: Alberto Retana Beltrán. EMPRESA EDITORA: Tajo Media S.L. (La Voz Del Tajo y www.Lavozdeltajo.com) CARGO: Director. Semanario de información general sobre Talavera de la Reina, Torrijos y Toledo. Incluye portal digital informativo diario. Creado en 1978.

33) MADRIDPRESS: DATOS DEL PARTICIPANTE: José Antonio Martínez. EMPRESA EDITORA: Madridpress. CARGO: Director / Editor. Diario digital independiente de Madrid. Creado en 2001.

34) MEDIATICS: DATOS DEL PARTICIPANTE 1: NOMBRE: Miguel Ormaetxea Arroyo. EMPRESA EDITORA: EcoinTELigencia Editorial S.L. CARGO: Presidente Editor **DATOS DEL PARTICIPANTE 2:** NOMBRE: Rafael Morán Bernaldo de Quirós. EMPRESA EDITORA: MediatICS CARGO: Socio-Editor. MediatICS es un medio digital de información especializada sobre el sector editorial y su tránsito digital editado por EcoinTELigencia Editorial S.L., una empresa especializada en proporcionar contenidos de máxima calidad a empresas, medios y profesionales.

En un momento de crisis generalizada en los medios tradicionales de prensa, ofrece la posibilidad de externalizar redacciones, total o parcialmente. Participan en esta empresa veteranos periodistas, diseñadores gráficos y profesionales de la comunicación y el marketing. Su primer accionista es Miguel Ormaetxea Arroyo, periodista con 40 años de experiencia, que ha desarrollado la mayor parte de su carrera en la información económica, dirigiendo varios medios destacados de este sector.

35) MOTOR POINT: DATOS DEL PARTICIPANTE: Tomás Díaz-Valdés Heras. EMPRESA EDITORA: MotorPoint Networks, S.A. CARGO: Director general, redactor Jefe, escritor y principal vendedor del medio. Más de sesenta años de profesión como contador de noticias. Motorpoint Netwoks S.A. es una empresa fundada en 1997 por Tomás Díaz-Valdés, quién durante treinta años fue responsable de información del motor en el Grupo Semana (Diario AS, Semana, Top Auto, Top Moto), así como fundador y director general de la “Guía del Comprador de Coches”, “Coches de Ocasión”, “CompraCoches”, entre otras publicaciones. Motorpoint.com (www.motorpoint.com)

Publicación especializada en la información del motor decana en la red con más de quince años comunicando a los internautas e integrada en las redes de Youtube, Twitter, Facebook, Google+ y Vimeo. Motorpoint & Compracoches es una publicación mensual en papel con 20.000 ejemplares de distribución incentivada en las Estaciones de Inspección Técnica de vehículos (ITV), estaciones de servicio (Repsol y Cepsa) y kioscos de la Comunidad de Madrid. Dispone de edición digital interactiva: <http://doopaper.com/pubs/motorpoint/motorpoint3>. Tribuna de La Moraleja Periódico (papel) de información general distribuido (15.000 ejemplares) en la zona más influyente y elitista de Madrid. Dispone de una edición en Internet: www.tribunadelamoraleja.com El periódico Tribuna de Alcobendas (papel y 20.000 ejemplares distribuidos) en la segunda ciudad con mayor parque automovilístico de la Comunidad de Madrid, tiene más de diez años de historia que le avalan como el medio más influyente de Alcobendas y San Sebastián de los Reyes. La Guía de Alcobendas, la guía imprescindible para los visitantes de la zona, distribuida en hoteles y a través de Ayuntamiento de Alcobendas.

36) NOTICIAS DE ALMERÍA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Rafael M. Martos. EMPRESA EDITORA: noticiasdealmeria.com CARGO: Director. Diario digital de información sobre la provincia de Almería

37) NUEVA ALCARRÍA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Alfredo Palafox Gil. EMPRESA EDITORA: Editorial Nueva Alcarria S.A. CARGO: Director General. Nueva Alcarria, el

periódico de la provincia, publicó su primer número el 15 de julio de 1939. Desde entonces con diferentes periodicidades a lo largo de la historia, nunca ha faltado una semana en los hogares de los ciudadanos de la capital y de los diferentes pueblos, grandes y pequeños de Guadalajara.

Los precios de los productos del campo fue una de sus primeras secciones fijas en aquellos años cuarenta en los que la provincia era eminentemente agrícola y la población se fijaba en los núcleos rurales. Las preocupaciones del campo y las pequeñas noticias de sus pueblos siempre han sido un punto de interés en las informaciones de Nueva Alcarria.

La cabecera tradicional que durante años se publicó con carácter semanal cada sábado y posteriormente los viernes, fue complementada en el año 1992 con una edición de lunes, pasando el periódico a tener carácter bisemanario. En el año 2004, se convertiría en el diario de referencia de Guadalajara, reconvirtiéndose a su formato bisemanal en marzo de 2012.

Cada viernes el periódico incluye un suplemento dedicado a ‘Nuestros Pueblos’ en el que se habla de los acontecimientos que de carácter político, cultural y social tienen lugar en las diferentes localidades. Un elenco de colaboradores, periodistas y escritores, aportan en estas páginas numerosos datos sobre los personajes de la provincia, sus fiestas tradicionales, encantos turísticos e historia.

Nueva Alcarria ha complementado en los últimos años su tradicional periódico escrito con las nuevas plataformas de comunicación. Desde 2008, www.nuevaalcarria.com se ha convertido en el diario digital de referencia y en el año 2013 ha potenciado de manera intensa su presencia en las redes sociales, siendo cada día más numerosos sus seguidores en Twitter y Facebook. En 2014 celebró con diferentes actos e iniciativas su 75 aniversario como medio de comunicación de la provincia de Guadalajara, el único que cuenta con suscripciones en todos y cada uno de los más de cuatrocientos núcleos de población de la provincia.

38) NUEVA TRIBUNA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Juan José Azcona. EMPRESA EDITORA: página 7 comunicación. CARGO: Editor. Nuevatribuna.es es un medio digital de información general que nació el 1 de mayo de 2008. Se define como un diario digital de información continua y análisis para una ciudadanía comprometida con los valores de libertad, igualdad y justicia.

39) ORO INFORMACIÓN: DATOS DEL PARTICIPANTE: Rafael M. Martos. EMPRESA EDITORA: noticiasdealmeria.com. CARGO: Director. Diario digital que se define como medio de “Actualidad contrastada del mercado de metales preciosos”. Oroinformación es el único medio de comunicación español especializado en metales preciosos de inversión, fundamental para estar al día de lo que acontece en torno al oro, plata, platino y paladio. Su

objetivo es ofrecer a los lectores cuantas informaciones se generen en torno a este sector de la economía, para que tengan el conocimiento y la capacidad de decidir sobre sus inversiones.

En Oroinformación pueden encontrar informaciones periodísticas, opiniones de expertos y análisis de profesionales de reconocido prestigio, cuyo objetivo es dar respuestas, ayudar a comprender y abrir a cualquier público ahorrador e inversor las puertas de acceso a un sector de la economía mundial muchas veces solapado, poco transparente o confuso para el ciudadano medio, que intuye sobre las bondades del oro, pero desconoce cómo acercarse a su adquisición. Este medio quiere ser guía y conductor hacia ese campo tan cercano y a la vez inaccesible para muchos por falta de información, por carencia de noticias u opiniones objetivas y acercar a sus lectores, de una manera didáctica también, a ese reluciente ámbito económico tan atractivo como el oro, plata, platino y paladio, amonedado o en lingotes.

40) PÚBLICO: DATOS DEL PARTICIPANTE: David Asorey Álvarez. EMPRESA EDITORA: Diario Público (DISPLAY CONNECTORS SL). CARGO: Responsable Técnico. Diario digital de información general. Empírika es la empresa de desarrollo del portal digital. David Asorey es el responsable de desarrollo de la empresa proveedora de servicios digitales de Público.

41) RELIGIÓN EN LIBERTAD: DATOS DEL PARTICIPANTE: Álex Rosal. EMPRESA EDITORA: LibrosLibres. CARGO: Director. *Religión en Libertad* es propiedad de la Fundación *Nueva Evangelización para el siglo XXI*, una fundación formada exclusivamente por seglares católicos, que son padres de familia y tienen distintas sensibilidades espirituales. Aunque tiene carácter laical, jurídicamente está dentro del amparo de la Iglesia católica como fundación pía autónoma privada, y la rendición de las cuentas y su aprobación, así como otras atribuciones, son competencia exclusiva del arzobispo de Madrid. Asimismo, se rige por las disposiciones civiles que le sean aplicables.

La Fundación nace en diciembre de 2012 en respuesta a la urgente llamada de Benedicto XVI en pro de la Nueva Evangelización, y para ello tiene entre sus fines “ofrecer a la Iglesia y a sus miembros los métodos, medios y cauces adecuados para llevar a cabo esa Nueva Evangelización en todas sus fases, poniendo especial énfasis en la transmisión del Kerigma o primer anuncio del Evangelio”. El presidente de la *Fundación Nueva Evangelización para el siglo XXI* es Álex Rosal, y su vicepresidente, José Alberto Barreda.

42) REPELANDO: DATOS DEL PARTICIPANTE: NOMBRE: David Hernández Nevado. EMPRESA EDITORA: Repelando.Com. CARGO: Director. Repelando es un diario digital de información de Extremadura.

43) REVISTA QUERCUS: DATOS DEL PARTICIPANTE: Miguel Miralles. EMPRESA EDITORA: Drosophila Ediciones SI / Revista Quercus. CARGO: Administrador. Quercus es

la revista decana de la prensa ambiental en España. A su vez, cuenta con un portal digital de información de actualidad sobre dicha temática.

44) RUMBOPRESS: DATOS DEL PARTICIPANTE: José María Fillol Cuadrado. EMPRESA EDITORA: RUMBO PRESS, SL / MEGACONSOLAS. CARGO: Director Gerente. Empresa editora de la revista Megaconsolas, sobre el mundo de los videojuegos, producida para El Corte Inglés. Así mismo, cuenta con un portal digital y una aplicación móvil de lectura de los PDF,s en AppStore y Google Play generada con Doopress. Se define como “Tu revista online de consolas y videojuegos de Wii, Xbox One, Playstation 4, Nintendo Switch y PS Vita”.

45) SOLUCIONES MICRA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Andrés García Montesino. EMPRESA EDITORA: Sportcartagena. CARGO: Director Técnico, Jefe de Administración. Empresa proveedora de desarrollos digitales editoriales y páginas web. Así mismo, como empresa editora posee el medio digital SportCartagena, sobre deportes.

Sportcartagena.es fue, por tiempo, y sigue siendo, por audiencia, el Primer Periódico Digital de Deportes dedicado a Cartagena y comarca. Fue y es la idea de tres enamorados del deporte y de la información que aportan sin rodeos y con entusiasmo una amalgama de juventud y veteranía, técnica y experiencia, utilizando medios de vanguardia a tono con los tiempos y con el área de Internet, que ya no es futuro, sino presente y realidad en todo el mundo.

Sportcartagena.es nació para prestar servicio y llegar, en el ámbito de todos los deportes (por minoritarios que sean y escondidos que estén), a todo el mundo y para difundir las noticias, los comentarios e informaciones de interés. Abrió sus puertas a la participación de los internautas y cuenta ya con la colaboración de muchos clubes y entidades cuya aportación es facilitar las noticias del día a día de sus actividades. Todas tienen reflejo en Sportcartagena.es, que nació proclamando su independencia y responsabilidad como Sociedad constituida con todas las apoyaturas de la legalidad.

El F.C. Cartagena, el Futsal Cartagena y el Tenis de Mesa Cartagena, más el voleibol, el baloncesto, el balonmano, el motor centralizado en el Circuito de Velocidad y los deportes náuticos como pilares, tienen en Sportcartagena.es el acompañamiento de los que han venido siendo parientes pobres de otros deportes, que aparecen muy poco en los medios de comunicación, con los que desde el principio renunciaron a competir. Cuando nació, Sportcartagena.es ya expresó su propósito de ser un ágil y entusiasta complemento de la información deportiva de Cartagena. Hoy, después de haberse consolidado como los primeros en su sector, continúan con esa misma voluntad de ser un complemento a los medios veteranos de prensa, radio, etc.

46) TODO LITERATURA: DATOS DEL PARTICIPANTE: Javier Velasco Oliaga. EMPRESA EDITORA: Todoliteratura Web. CARGO: Editor-director. Todo literatura es un portal digital de información literaria, que ofrece información sobre novedades editoriales, escritores, premios literarios y otros temas afines.

47) TRIBUNA GRUPO: DATOS DEL PARTICIPANTE: José Alberto González. EMPRESA EDITORA: TRIBUNA GRUPO (Tribuna Contenidos Digitales S.L.) CARGO: Director General. Tribuna Grupo (Tribuna Contenidos Digitales S.L.), el único proyecto periodístico digital con presencia en las 9 provincias de Castilla y León. Entre los nueve portales digitales con información diaria y actual se encuentran Salamanca, Valladolid, Burgos, Soria, Zamora y León.

Desde su nacimiento, en 2001, en un rápido proceso de expansión, Tribuna Grupo ha dado un paso firme por la constitución de una estructura regional que ha encontrado el apoyo de los usuarios de la red, que demandan cada día información actualizada al minuto, una oferta variada de contenidos e interactividad, y todo en su entorno más cercano.

11.3 Elaboración de la encuesta cuantitativa.

La encuesta abordó una serie de preguntas cuya epistemología se basa en entender el “porqué” de la situación actual de los editores españoles, el “cómo” han entendido la transformación del sector editorial y “qué” identifican, valoran y consideran esencial en el mercado editorial actual. Para delimitar unos resultados certeros y precisos, se indicó al editor que debería responder solo a una de las casillas posibles.

Dichas preguntas se han realizado de lo general a lo particular, incidiendo en la transformación de los medios y canales que configuran las empresas que lideran y comandan. Así mismo, se ha realizado preguntas esenciales sobre el futuro de los puntos de venta, de los nuevos dispositivos y de los nuevos canales, como las aplicaciones móviles con su nuevo sistema de mensajería, las notificaciones directas PUSH.

ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA A EDITORES Y PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN:

La primera pregunta pretende dilucidar cuál es la actitud del editor moderno ante el periodismo convencional basado en el papel.

1- *¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?*

- SI
- NO

La segunda pregunta incide en el uso del papel, delimitando temporalmente cuándo el editor decidió que el producto impreso es secundario, si lo es, y desde hace cuánto tiempo.

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

- MÁS DE SIETE AÑOS
- SIETE AÑOS
- SEIS AÑOS
- CINCO AÑOS
- CUATRO AÑOS
- TRES AÑOS
- DOS AÑOS
- UN AÑO
- SIGO LEYÉNDOLOS

La tercera pregunta, una vez definido el soporte preferido por los editores de la muestra, identifica que dispositivo es más utilizado por ellos para leer noticias y contenidos.

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña (Smartphone, tableta digital...)?

- ORDENADOR
- SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL
- NINGUNO

La cuarta pregunta incide sobre el futuro de los productos exclusivamente impresos y la opinión de los editores al respecto.

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

- SI
- NO

La pregunta cinco es una pregunta de control, que confirma o refuta la pregunta cuatro. Esta pregunta tiene como objetivo observar la fiabilidad y validez del cuestionario, dada su similitud con la pregunta anterior. Es interesante recalcar que, debido a la facilidad de respuesta y rapidez de un cuestionario por casillas, las preguntas de control ayudan a mostrar la coherencia de las respuestas.

5- *¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?*

- SI
- NO

La sexta pregunta se orienta hacia los nuevos soportes, como los PDF,s enriquecidos en las nuevas plataformas de lectura basadas en Kiosco y Mas, desarrollada por el Grupo Vocento y Prisa u Orbyt, desarrollada por Unidad Editorial. Es interesante resaltar que Dooprensa, desarrollada por Cibeles Group L.L.C. es una plataforma de tecnología y resultados similares a ambas plataformas (KioscoyMás y Orbyt), pero generada para editoriales de menor envergadura y con una sola oferta de productos por escaparate y aplicación (sistema desarrollado para trabajar sobre Google Play y App Store pero, a su vez, vinculado y sincronizado para leer productos editoriales sobre ordenador convencional, sin necesidad de entrar y descargar aplicaciones en ambas markets, gracias a la fusión de Doopaper y Doopress).

6- *¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?*

- SI
- NO

La pregunta séptima incide en qué soporte considera el editor actual más adecuado para la lectura de las noticias y contenidos. La respuesta “ninguno” está destinada a aquellos editores que anteponen el producto impreso a los nuevos soportes y canales informativos.

7- *¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?*

- PDF,s

- NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
- NINGUNO

La octava pregunta incide en la opinión del editor y/o director de medios y empresas informativas sobre el futuro del papel frente al producto impreso.

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

- NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
- REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

La pregunta nueve se relaciona con la compra de prensa impresa en los puntos de venta. Esta pregunta se realiza para observar el grado de implicación que tiene el editor y el directivo editorial de hoy en día con los productos impresos, en constante y paulatino declive en los últimos años.

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

- SI
- NO

La pregunta diez incide y se relaciona con la nueve, comparando, desde la perspectiva del editor moderno, si compra ejemplares de publicaciones impresas y, partiendo de esta premisa, si cree que el punto de venta continuará dando servicio a medio y largo plazo.

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

- SI
- NO

La pregunta once redunda en la respuesta del directivo editorial respecto a los productos impresos frente a los nuevos soportes.

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

- PAPEL
- PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

La pregunta doce hace referencia al uso de boletines electrónicos por parte de los editores, si los lee o no en su correo electrónico.

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

- SI
- NO

La pregunta trece tiene un claro sesgo publicitario, la respuesta orienta la opinión respecto al futuro de la publicidad en los medios. Las respuestas a la encuesta solo permiten seleccionar una opción, lo que obliga al editor a decantarse por qué tipo de publicidad considera más efectiva en relación al impacto y precio fijado en el sector publicitario actual.

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

- PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
- INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

Los nuevos soportes y canales de comunicación como las aplicaciones móviles son una apuesta más del editor moderno. La pregunta catorce incide en qué visión tienen los editores y directivos respecto a las nuevas aplicaciones móviles sobre el escritorio de estos dispositivos.

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

- SI
- NO

Toda aplicación móvil de medios de comunicación debe ser descargada desde una de las dos markets más populares y globales Google Play y AppStore. La pregunta quince pretende dilucidar qué porcentaje de los gerentes editoriales y directivos entrevistados usa las aplicaciones móviles.

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

- SI
- NO

Una de las grandes ventajas de las aplicaciones móviles para medios de comunicación son las notificaciones PUSH. Estos mensajes de alerta con titular, a veces imagen y vínculo a las noticias de los portales web son una apuesta más del sector editorial sobre los nuevos formatos. La opinión del editor respecto a estos mensajes informativos, en la pregunta dieciséis, es esencial para saber que cercanía tienen los editores respecto a estos nuevos canales de comunicación.

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

- SI
- NO

La pregunta diecisiete distingue si son útiles las notificaciones PUSH o molestas para estar informado, al ser recibidas, por un sonido o vibración, en los diversos dispositivos móviles actuales.

17- ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

- UTILES
- INTRUSIVAS

La pregunta dieciocho es una pregunta de control, para afianzar las opiniones de los encuestados respecto a las dos preguntas anteriores. En definitiva, se trata de saber si los editores actuales consideran que el futuro de sus medios pasa por este tipo de canales, soportes y formatos.

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

- SI
- NO

La pregunta diecinueve se refiere de forma directa a si los periodistas de hoy en día son importantes, dada la cantidad de canales amateur y opiniones fragmentadas que generan los individuos por medio de blogs o páginas web especializadas. La respuesta dará una visión de cómo ven la profesión periodística los editores.

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

- SI
- NO

La pregunta veinte cuestiona de forma directa si el futuro del periodismo puede ser suplido por programas de inteligencia artificial que generen noticias y las redacten, o por individuos sin formación periodística (intrusismo profesional).

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

- SI
- NO

La última pregunta solicita opinión a los editores sobre la calidad actual del periodismo en España.

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

- MUCHA CALIDAD
- POCA CALIDAD

Las preguntas de la encuesta se han delimitado en tres grupos temáticos para conseguir respuestas fiables respecto a cuestiones concretas.

Tabla nº 18.- Grupos de preguntas de la encuesta.		
GRUPO	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	TEMA DE INVESTIGACIÓN
I	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11	El futuro de los medios impresos. Los nuevos soportes, formatos y canales. La lectura sobre pantalla del formato PDF y las noticias digitales dinámicas.
II	12-13-14-15-16-17-18	Los boletines electrónicos. Las aplicaciones móviles. Las notificaciones PUSH. La publicidad digital en medios de comunicación.
III	19-20-21	La labor del periodista. La potencial sustitución del periodista por máquinas y programas de software digital. La calidad actual del periodismo español.

Elaboración propia

11.4 Elaboración de la entrevista cualitativa.

La entrevista interpretativa incluye preguntas directas cuya respuesta en extensión es decidida por el editor. Estas preguntas pueden ser respondidas sin límite de texto, por lo que algunas de ellas fueron escuetas y directas, y otras reflexiones de cierta extensión y profundidad.

Para la interpretación viable de los resultados se han creado grupos de opinión en función de las respuestas de cada editor que, sintetizando cada respuesta, independientemente de su extensión, generan tendencias de opinión en cada respuesta a la entrevista, como se puede observar en el análisis que se realiza de las mismas.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA CON RESPUESTA ABIERTA A EDITORES Y PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN:

1. *¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?*

La pregunta incide en una realidad, la de la evolución de los nuevos canales, dispositivos y servicios digitales, que ha nacido hace veinte años. Esta pregunta, como introducción a las posteriores, define si el editor, en suma, entiende, acepta, valora y comprende los nuevos soportes como una parte inevitable de sus sistemas de producción de contenidos o, por el contrario, cree que no son imprescindibles para su estructura de trabajo, tanto organizativa como de distribución y producción.

2. *¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?*

En la pregunta dos de la entrevista se hace mención a qué factores, tanto tecnológicos como empresariales, económicos o coyunturales, han afectado a su empresa informativa desde principios del siglo XXI. Esta fecha es clave para entender el nacimiento y expansión de todos los nuevos elementos que han configurado el ecosistema actual de los medios: Internet, las tecnologías inalámbricas, los nuevos dispositivos de alta movilidad, los smartphones y las tabletas digitales con funciones “inteligentes”, el oligopolio de los metabuscadores de información sobre la Red de Redes (Internet) y los nuevos sistemas de trabajo sobre pantalla. Sistemas que antes simplemente no existían y ahora forman parte, cada vez más, de nuestras vidas. Todo ello desde la perspectiva del editor, gerente de medios o directivo editorial actual.

3. *¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?*

Esta pregunta se centra más en el plano económico empresarial. La pregunta se refiere a si la obtención de créditos fáciles en la etapa del boom financiero y la posterior falta de crédito durante la crisis, han incidido en que el editor haya realizado inversiones que después han sido contraproducentes, al no poder ser amortizadas. Ejemplo de ello es el incremento de plantilla en la empresa informativa de forma desmesurada, expansiones del negocio poco lucrativas, inversiones en nuevos canales con exceso de equipamiento, personal o inversión, etc. Es decir, si la financiación bancaria ha ayudado a la empresa informativa o, a medio o largo plazo, ha sido un lastre para ella

4. *¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?*

Debido a la ausencia de crédito durante la crisis, la pregunta incide en si la empresa informativa actual ha tomado la decisión de captar otros perfiles, por ejemplo, tecnológicos, a menor coste que el coste de personal español, para reducir gastos.

5. *¿Lo ha puesto en marcha?*

Una cuestión es plantearse contratar personal extranjero a menor coste por el cambio de moneda y otra llevarlo a cabo, la pregunta se relaciona con la anterior. Es decir, cuántos de estos editores que se han planteado captar perfiles de trabajo en otros países realmente lo han llevado a cabo. Lo mismo sucede con los métodos de producción.

6. *¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?*

Ya se haya realizado una expansión internacional de personal, producción o desarrollo, o no, la pregunta se refiere a si esta opción, la de externalizar de forma internacional, o no, los costes de la empresa, se considera positiva para la gestión de las diversas formas de producción que realiza una empresa informativa: contenidos, desarrollos digitales, imprentas o cualquier otra tarea que, actualmente, se puede estar realizando en España.

7. *¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?*

La pregunta número siete incide exclusivamente en el capital humano. Se refiere a si el editor o directivo entrevistado ha realizado la contratación en otros países de personal, sea o no cualificado, para ahorrar costes.

8. *¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (¿internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?)*

La pregunta ocho se refiere de forma exclusiva a la promoción de los productos, servicios o cabeceras que edita una empresa informativa actual. Desde un punto de vista puramente comercial, se pregunta si ha obtenido mejores resultados anunciando sus productos en canales convencionales o incluso novedosos como Internet, redes sociales, campañas de publicidad en medios que son competencia indirecta, es decir, cuyos lectores pueden sentir interés por sus productos editoriales o, si por el contrario, el sistema de prestigio de marca, veteranía en el mercado o buena fama en el servicio que ofrecen les ha ayudado más que inversiones, ya sea elevadas o reducidas, en promoción de cualquier tipo.

9. *¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?*

En cuanto a la publicidad que sustenta a los medios de comunicación de las empresas informativas modernas, la pregunta incide en si las zonas de publicidad explotables en un portal digital de un medio informativo están bien pagadas o no. Dentro de estas fórmulas

posibles de publicidad se incluye cualquiera que permita obtener ingresos para la empresa informativa: Coste por Click, Coste por Millar, Coste por visionado (en el caso de incorporar anuncios con video en el portal de comunicación), patrocinio fijo, branded content, es decir, anuncios basados en una historia, publicidad programática, coste por link, basada en canales como Adwords, la agencia de publicidad de Google o cualquier medio para conseguir ingresos.

10. *¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?*

La pregunta se refiere a si el editor ha desarrollado productos editoriales exclusivamente digitales, ajenos o externos a sus cabeceras digitales principales, para obtener beneficios. Por ejemplo, una sección especializada de sus servicios, marcas de contenido específico transversales a sus cabeceras de siempre, aplicaciones móviles con contenido exclusivo o cualquier acción empresarial para generar nuevas líneas de negocio centradas en el plano digital para apoyar los beneficios de sus cabeceras convencionales o de siempre.

11. *¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?*

Dado lo abierto de las respuestas y que se trata de una entrevista en profundidad, sin límite de texto, en caso de haber creado este tipo de productos en el plano digital paralelos a los que ya edita, la pregunta incide en si alguno de estos productos innovadores ha dado resultado económico, es decir, ha sido rentable.

12. *¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?*

Esta pregunta es clave en la forma de entender la obtención de beneficios por parte de las empresas informativas modernas. Las empresas siempre quieren clientes, evidentemente cuantos más mejor, sin embargo, algunas viven de unos pocos que les reportan grandes cantidades y otras empresas de varios clientes que generan poco ingreso pero que juntos permiten la supervivencia de la empresa informativa. En el caso objeto de estudio Cibeles Group L.L.C. se trata de muchos clientes que ingresan pequeñas cantidades mensuales, pero los editores entrevistados pueden tener otro tipo de estrategia de ingresos o modelo de negocio a la hora de rentabilizar sus productos editoriales.

13. *¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?*

En cuanto a servicios añadidos a los productos actuales se puede tratar de servicios de compraventa de productos para el lector (área comercial), servicios de información exclusiva sobre un tema concreto, servicios de diseño y maquetación que no son las cabeceras que

comercializan y todo tipo de servicios que se añaden a la convencional oferta informativa de un medio de comunicación.

14. *¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?*

Una vez el editor se ha decidido a dar el salto al terreno digital, se generan formas y líneas de ingreso que antes no existían. Dentro de los balances y los diferentes productos y plataformas que gestiona, se producen ingresos por cada una de ellas: impresa, digital, aplicación móvil, redes sociales. La pregunta se refiere a si los productos editoriales digitales generan más rentabilidad que los productos impresos convencionales. De nuevo, al tratarse de una entrevista y no de un cuestionario, nos encontramos con todo tipo de respuestas que serán analizadas y contrastadas. Así, el editor que incide en sus productos impresos y no en los digitales, tendrá una opinión al respecto, y aquel editor que solo edita productos digitales, tendrá otra, todas de distinto signo en función de los resultados económicos finales.

15. *¿Tiene socios en su empresa?*

La pregunta incide en si el editor moderno, en su empresa, tiene acciones o participaciones con varios miembros o es el administrador único.

16. *¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?*

Caso de tener socios o incluso sin tenerlos (aunque puede haberlos tenido en otras empresas anteriores), la pregunta se refiere a si prefiere tomar decisiones de forma individual o gestionar la empresa informativa de forma colectiva, repartiendo dividendos e incluso decisiones. En el caso de si la pregunta se realiza a un directivo, la pregunta se refiere a su impresión personal respecto a esta coyuntura empresarial: con o sin socios y por qué.

17. *¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en Ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?*

Esta pregunta tiene un sesgo claramente técnico. Las Ip,s o direcciones de llegada de la visita o el impacto sobre la plataforma informativa, pueden provenir en su origen de otros países o incluso, estando el ordenador o el dispositivo de alta movilidad en España, pasar por otros países. Las agencias de publicidad, en su inmensa mayoría, a la hora de contabilizar visitas e impactos sobre los medios de comunicación digitales solo tienen en cuenta las Ip,s cuyo origen de señal es España. Un porcentaje elevado de los impactos, o visitas, que se producen en los portales digitales de los medios de comunicación provienen de otros países, lo que provoca una disminución de los ingresos en las empresas informativas. La pregunta se basa en si ese porcentaje afecta a los resultados económicos de los medios de comunicación digitales españoles. Por otra parte, y en función de la respuesta, también es una muestra del conocimiento que tiene editor actual de esta cuestión.

18. En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

A la hora de tratar con los agentes publicitarios, la pregunta tiene como misión conocer, por parte del editor y directivo actual, si prefiere tratar de tú a tú con los anunciantes o prefiere un sistema distante basado en muchas ofertas para obtener un cliente.

19. ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La pregunta es si la publicidad obtenida para los productos editoriales es preferible obtenerla de forma directa con la empresa anunciante o la agencia o por medio de un sistema automático de negociación, como son las pujas en los sistemas de publicidad programática, que perfilan consumidores y perfiles de audiencia gracias al Big Data, por medio de algoritmos que seleccionan el mejor anunciante, aunque el editor ha de pagar por ello por un sistema de pujas o RTB (Real Time Bidding). Es decir, la pregunta en definitiva se refiere a si prefiere obtener publicidad tratando de forma personal con el potencial anunciante o se prefiere un trato distante basado en opciones de acceso a la publicidad programática para los portales digitales de forma automática o semi-automática.

20. ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos son el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

En este caso la pregunta se refiere a si los canales actuales: plataformas web, aplicaciones móviles, redes sociales, publicidad programática, pago por visitas en la web y decenas de parámetros de medición son suficientes para el editor actual o es necesaria más investigación, desarrollo e innovación para generar nuevos canales con los que el editor pueda obtener, por un lado, una mayor difusión y, por otro, nuevas líneas de ingreso para mantener la empresa informativa actual.

21. ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Esta pregunta es un debate que se está manteniendo en la actualidad y tiene gran repercusión. Es decir, dados los inmensos ingresos que están teniendo los metabuscadores, en concreto Google en Europa, donde más del 97% de los consumidores usan este sistema para buscar contenidos en Internet, la pregunta versa sobre si debe plantearse, o no, que Google ofrezca un canon por visitas a cada editor, repartiendo el enorme capital que genera Google entre los editores.

También es cierto que Google ha generado plataformas de publicidad programática donde los editores y anunciantes pueden colocar sus espacios para cobrar por sus visitas, pero estas cantidades son irrisorias en relación con los ingresos de Google por la totalidad de la publicidad que factura y expone. Esta es una situación que al editor le ofrece pocas salidas para su sustento y, sin embargo, engrosa, aún más, los ingresos del gigante de las búsquedas Google.

En este apartado hay, sin embargo, editores que consideran que Google les hace un favor al categorizar e indexar sus sitios web para que sean visibles en Internet. La interpretación de los datos de esta pregunta dará un rayo de luz sobre la verdadera opinión que la muestra de editores y directivos entrevistados tienen al respecto.

METODOLOGÍA POR GRUPOS DE PREGUNTAS:

Debido a la subjetividad de una respuesta de tipo interpretativo, consideramos que esta metodología, basada en tendencias de opinión en función de grupos de respuestas, es válida para la obtención de respuestas fiables y contrastadas. Cada grupo hace referencia a temáticas concretas del sector editorial.

Respecto a los grupos de respuestas, se han circunscrito cinco apartados, dependiendo de la temática a la que se refiere cada grupo de preguntas:

Grupo 1: Pasado y presente de los medios de comunicación. Coyuntura y opiniones respecto al pasado y al presente de las empresas informativas y sus medios.

Grupo 2: Internacionalización de la empresa informativa. Potencial externalización de servicios para ahorrar costes: personal cualificado, formas de distribución, desarrollo de productos editoriales a bajo coste gracias a la externalización de servicios.

Grupo 3: Publicidad en los medios en la actualidad: tipos de publicidad, formas de obtención de nueva publicidad. Opinión respecto a la publicidad actual, tanto digital como impresa, y su situación en el mercado.

Grupo 4: Economía de la Empresa Informativa: Formas de gestión, socios y formas de dirección.

Grupo 5: Comercialización: Formas de comercialización, lanzamiento de nuevos productos y maneras de entender la venta y la publicidad. Obtención de publicidad y lectores.

11.5 Ficha técnica del estudio.

Metodología: Encuesta cerrada y entrevista abierta, compuestas de veintiuna preguntas cada una. La encuesta cerrada solo permite seleccionar una opción de las posibles. La entrevista abierta no tiene límite de texto en la respuesta y es de tipo interpretativo. Cada encuesta y entrevista fueron enviadas a los participantes por correo electrónico, previa conversación telefónica o personal, y solicitadas por oleadas y seguimiento individual.

- **Universo:** Editores, gerentes editoriales y altos directivos del sector de la prensa, tanto digital como impresa.

- **Tamaño muestral:** Se enviaron 106 requerimientos y fueron contestadas un total de 50 entrevistas y encuestas completas.

- **Tipo de muestra:** no probabilística, accesible, voluntaria y estratégica.

- **Encuesta:** de tipo estructurado, con preguntas dicotómicas y de opción múltiple o politómicas, exponiendo una serie de respuestas posibles de las cuales el encuestado solo puede elegir una.

- **Entrevista:** de tipo no estructurado, interpretativa y abierta con respuestas sin límite de texto.

- **Procedimiento de recogida de información:** Envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas a los participantes. Se envió un mail a todos los participantes. El formato fue un archivo en Word con la encuesta y la entrevista con una introducción. El formato Word permitió libertad de respuestas en las entrevistas y un acercamiento más personalizado que un link automático. Cada respuesta fue recogida en una dirección de correo electrónico destinada a tal efecto, con nombre, cargo profesional y empresa, lo que evitó la duplicidad de respuestas y permitió un alto seguimiento de la participación. Se facilitó la cumplimentación de la encuesta a lo largo de diferentes momentos o días, si lo deseaba el entrevistado. El periodo de respuestas se mantuvo durante varios meses, permitiendo responder al participante cuando considerara dentro del periodo de recolección de datos. Durante la fase recogida de información, se enviaron correos electrónicos recurrentes y se realizaron llamadas periódicas de seguimiento, indicando la importancia de participar en el estudio.

- **Fechas del trabajo de campo:** la recogida de información se inició el 23 de enero de 2017 y se dio por concluida el 30 de abril de 2017

- **Formato de presentación:** el formato de presentación del cuestionario y la entrevista, con la introducción y la solicitud, se reproducen en el Bloque V, denominado “Anexos Documentales” con el título “Respuestas completas a la entrevista y el cuestionario”, cuyo apartado incluye el “bruto” -sin estandarizar en cuerpo, tipografía y tablas- de todas las encuestas y entrevistas recibidas de los participantes en el estudio.

11.6 Perspectiva de la investigación

Con el fin de dirimir respuestas a los objetivos e hipótesis marcados, la investigación se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo al que se han incorporado técnicas de carácter cuantitativo. Ambos estudios, basados en una entrevista abierta de tipo interpretativo y una encuesta de respuestas cerradas cuantitativas, son complementarios y delimitan un marco de actuación formal y material conjunto.

El planteamiento cuantitativo es un cuestionario de veintiuna preguntas con respuestas por casillas de fácil y rápida formulación. Para evitar ambigüedades se delimitó una sola respuesta por pregunta, incluso habiendo varias posibles casillas de respuesta. Así mismo, se incluyeron preguntas de control, de tipo redundante, para comprobar la fiabilidad de las respuestas de los editores y si habían rellenado el cuestionario con la necesaria dedicación. Las preguntas han sido agrupadas por tres grupos temáticos para diferenciar distintas cuestiones que, de forma conjunta, ofrecen una opinión contrastada sobre temas concretos. El planteamiento cualitativo es el resultado de veintiuna preguntas tipo entrevista para respuestas en profundidad de editores gerentes de diversas empresas de comunicación de variado ámbito de actuación. Las respuestas a estas preguntas no tienen límite de texto y se basan en una metodología interpretativa, seleccionando por medio de tendencias las opiniones de los editores. Las preguntas que configuran esta investigación se han realizado poniendo especial énfasis en la resolución de los objetivos e hipótesis planteadas, en un campo de estudio cuya problemática real es la situación actual de las empresas informativas españolas y la reacción de estas a la actual coyuntura empresarial, estructural, económica y técnica.

Las preguntas tienen como objetivo:

- a) La obtención de resultados concretos a partir de las respuestas sobre circunstancias específicas del entorno de mercado actual,
- b) Conseguir, por medio de métodos explícitos, codificados y públicos, una fiabilidad en los resultados valorada por medio del contraste y la interpretación de los datos.

El cruce de datos y la interpretación de las respuestas y resultados de ambas metodologías, la encuesta y la entrevista, pretende responder a los objetivos e hipótesis planteados en la tesis (BLOQUE I, Apartados 4 y 5).

11.7 Análisis y resultados de la encuesta.

La encuesta cerrada incluye preguntas concretas; algunas de ellas, pese a parecer reiterativas, tienen por motivo la confirmación de un razonamiento lógico de las respuestas y una coherencia en las mismas.

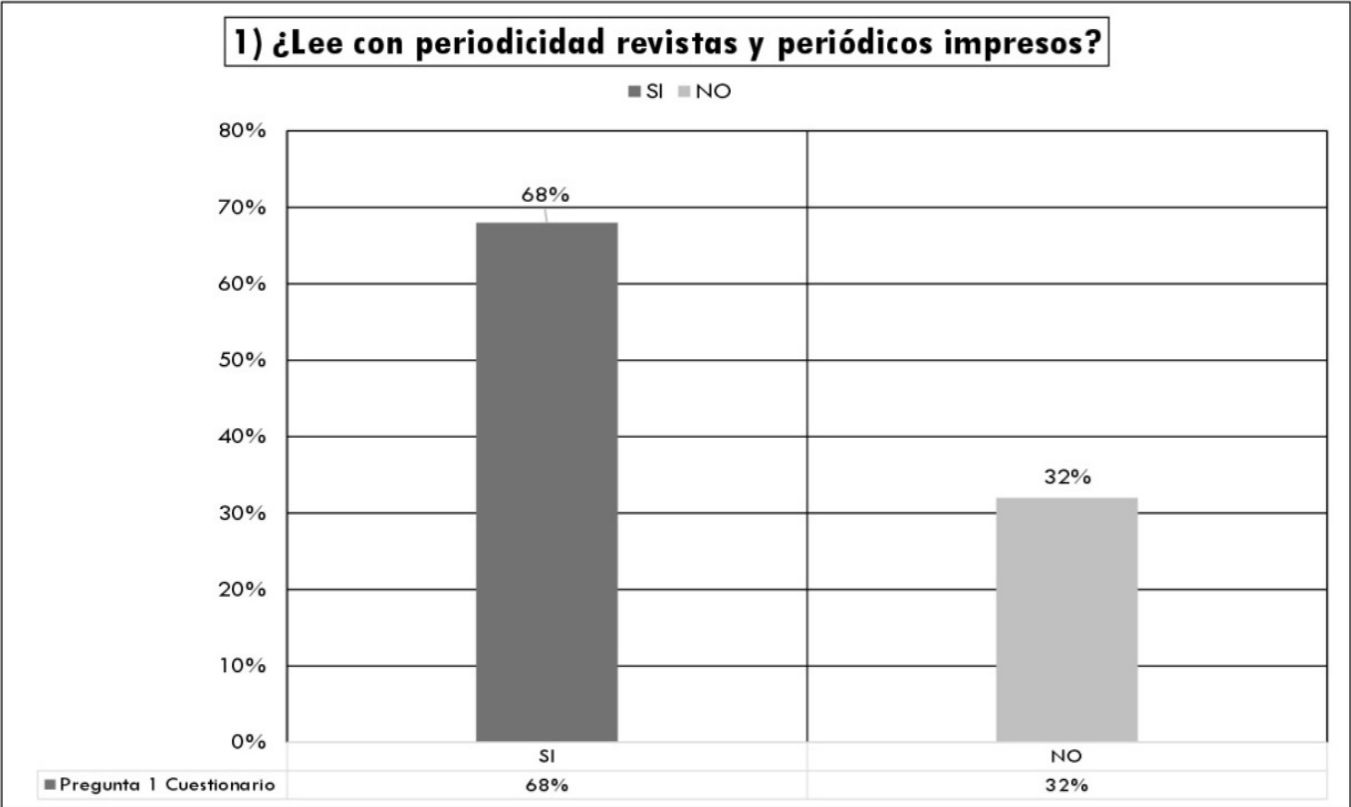
Este planteamiento, basado en preguntas que, sin llegar a ser redundantes, pretenden definir un punto de vista claro por parte del entrevistado, han sido determinantes en los resultados, al ser, en su mayoría, coherentes con el razonamiento del encuestado, ofreciendo datos relevantes en cuanto a las opiniones o puntos de vista de cada editor y directivo.

Los porcentajes de respuesta totales ofrecen claras tendencias respecto a la perspectiva que tiene el editor y el directivo de medios de comunicación en cuanto a la situación del mercado, el futuro, la incertidumbre, la nostalgia del papel y la transformación, a veces obligada, a soportes digitales de dudosos resultados pero necesarios por el devenir impuesto por la tecnología.

Cada respuesta ha generado unas tablas gráficas, que son interpretadas en sus resultados en función de las cantidades porcentuales de cada respuesta.

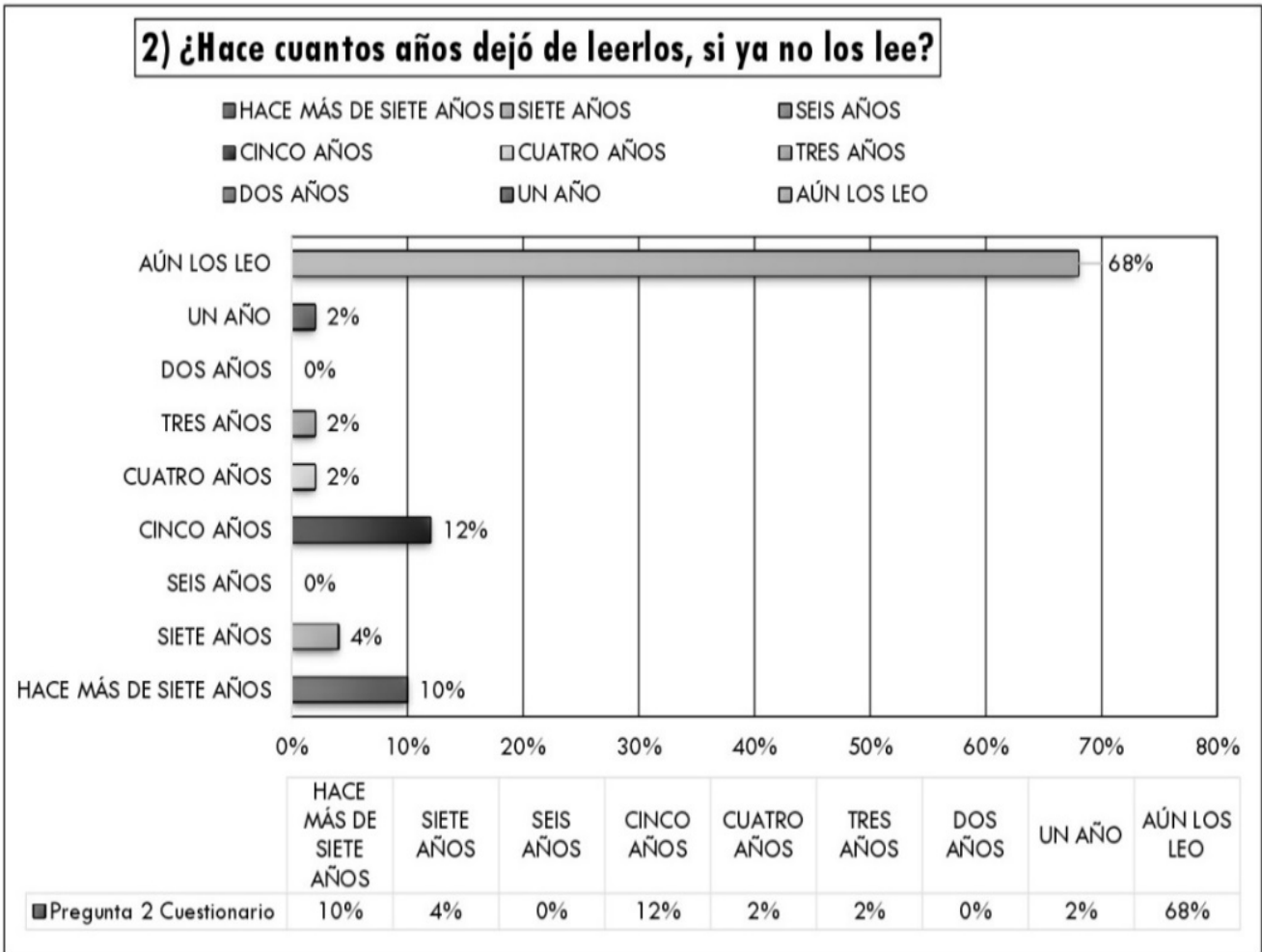
La muestra, dada su variedad y la elevada categoría profesional de los profesionales consultados (editores y altos directivos de medios de comunicación y empresas informativas), genera unas tendencias claras de opinión respecto a temas candentes de la transformación digital editorial en España. Cada tabla es analizada y se muestra como un todo, dado que la coherencia en las respuestas da lugar a una tendencia global respecto a cada tema abarcado y consultado.

TABLA nº19.-



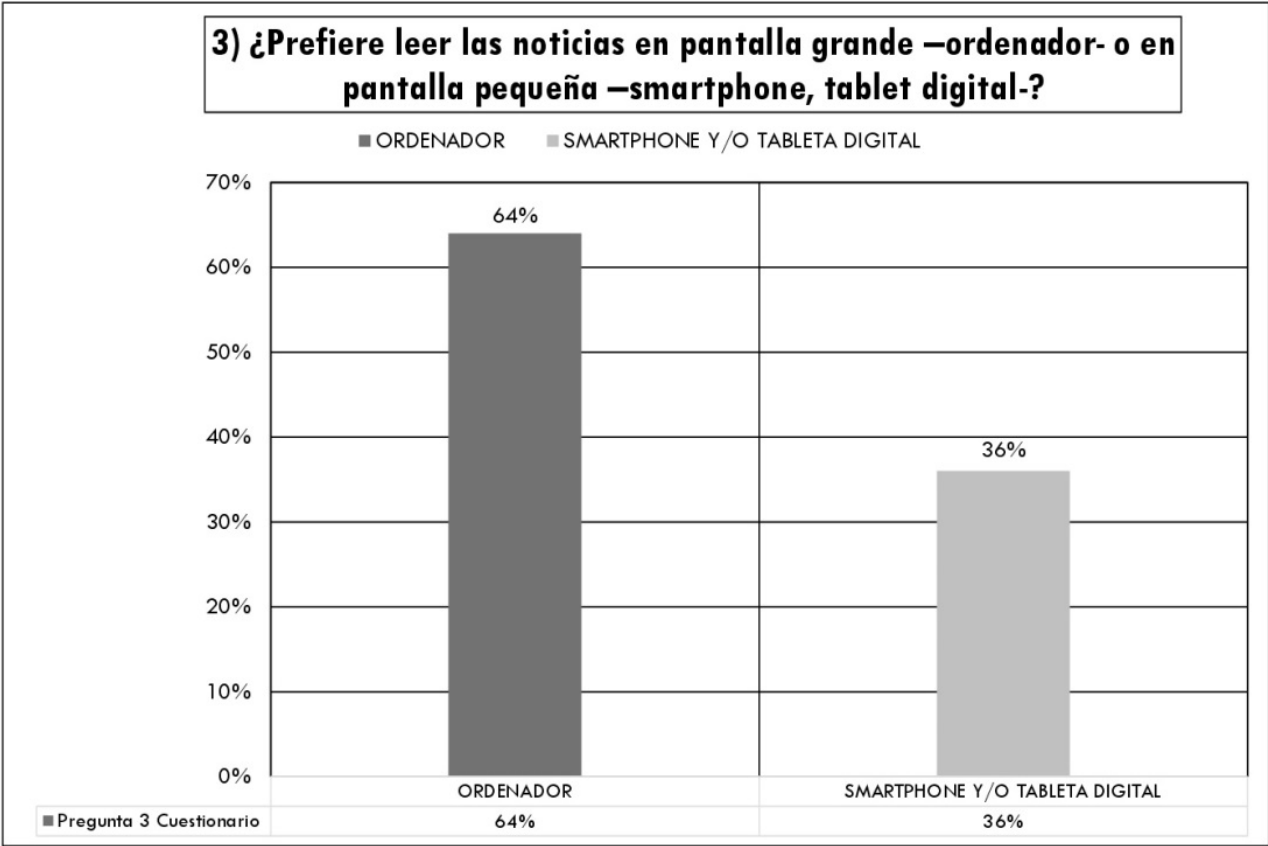
Los editores encuestados, en gran porcentaje (68%), siguen leyendo periódicos y revistas impresas. Esta conclusión tiene un factor de corrección basado en que algunos de ellos editan medios impresos, por lo que su lectura resulta inevitable. No obstante, es claro que casi un tercio de los editores encuestados ya no leen periódicos y revistas en papel. Este resultado demuestra que el editor, en gran medida, se encuentra identificado con los medios digitales e Internet (Tabla 19).

Tabla nº 20.-



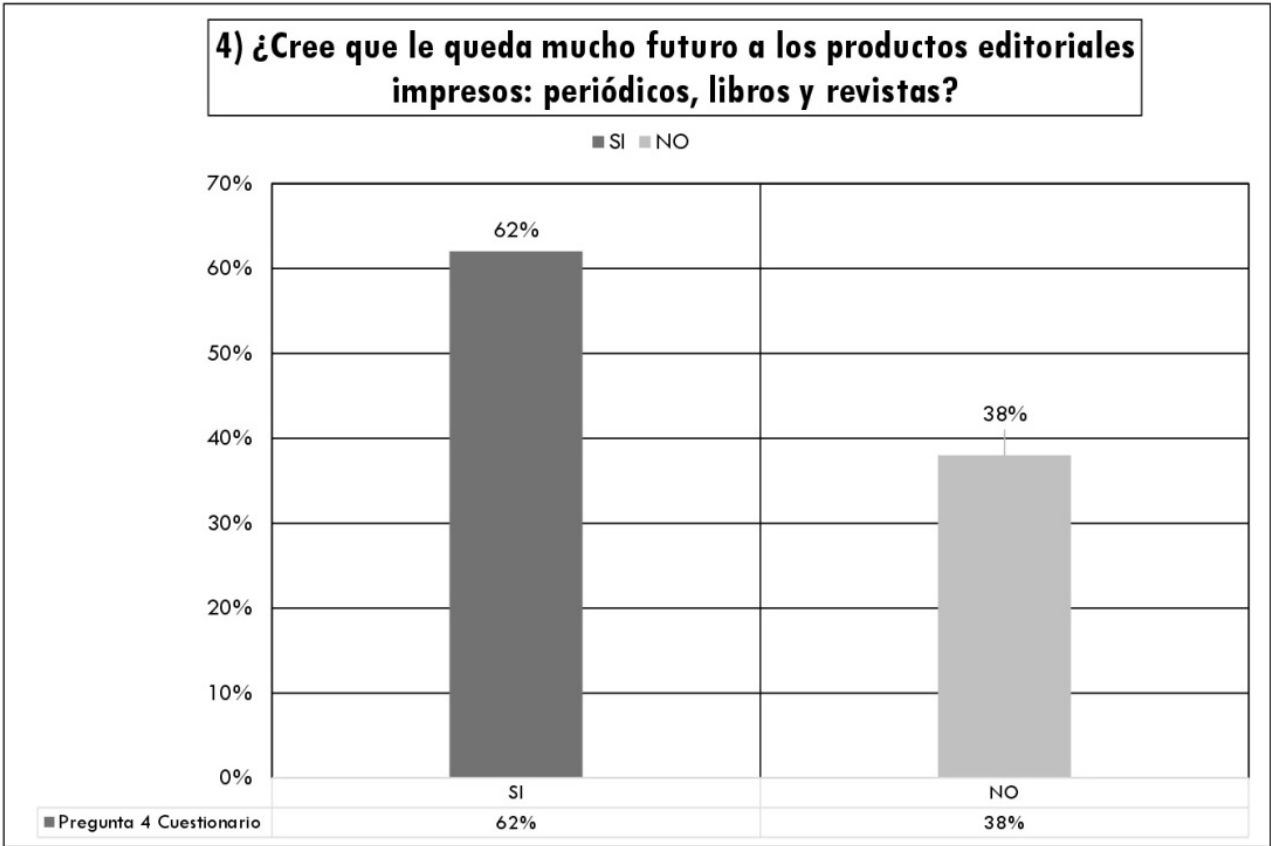
Respecto a hace cuánto tiempo ha dejado de leer los medios impresos, el editor actual, de media, ha dejado de leer material impreso hace más de cinco años (22%) Los editores que siguen leyendo periódicos y revista impresos son el 68%, dato que coincide con la primera pregunta. Esta respuesta demuestra la clara atención mostrada por los editores en responder con la mayor veracidad a la encuesta, con respuestas lógicas y coherentes respecto a la primera pregunta (Tabla 20).

Tabla nº 21.-



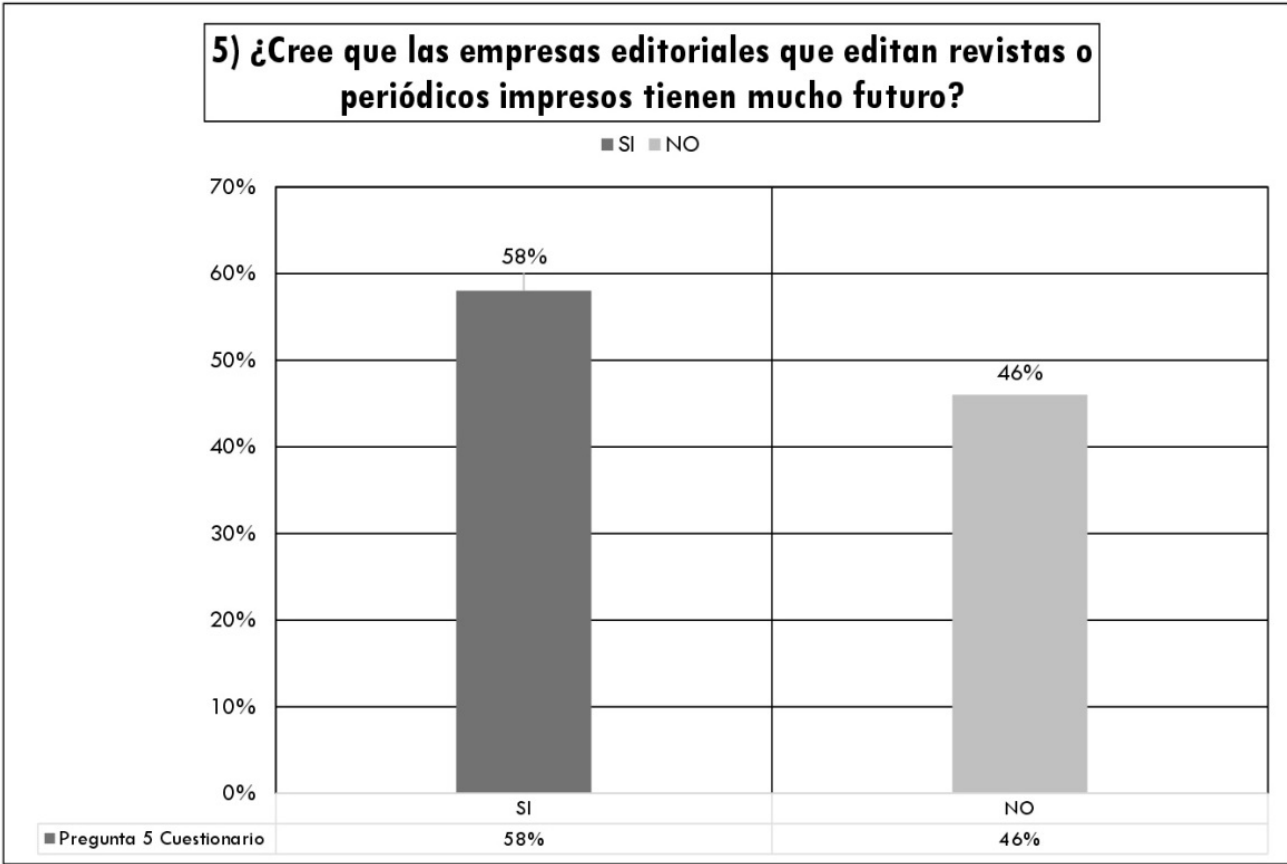
El 64% de los editores encuestados sigue usando el ordenador como método preferente para la lectura de medios digitales. Más de un tercio de los editores encuestados prefieren usar el teléfono digital o la tableta, pero la comodidad de mostrar una pantalla de gran superficie, en este caso, convence de forma mayoritaria, mientras tan solo el 36% de los encuestados prefieren leer sobre dispositivos móviles de pequeña superficie, véase smartphones o tabletas digitales (Tabla 21).

Tabla nº 22.-



Es interesante observar como el 62% de los editores y ejecutivos editoriales encuestados piensan, de forma mayoritaria que los productos impresos tienen mucho futuro. Se observa que aun cuando muchos de los directivos y gerentes entrevistados carecen de producto en papel, apuestan por un futuro en el que los soportes impresos conviven con los medios digitales. Esta mayoría es algo menor que aquellos que actualmente leen periódicos o revistas impresas (un 4% menor), lo que parece indicar que algunos directivos que siguen leyendo soportes impresos no confían en que estos productos tengan un largo recorrido a medio o largo plazo (Tabla 22).

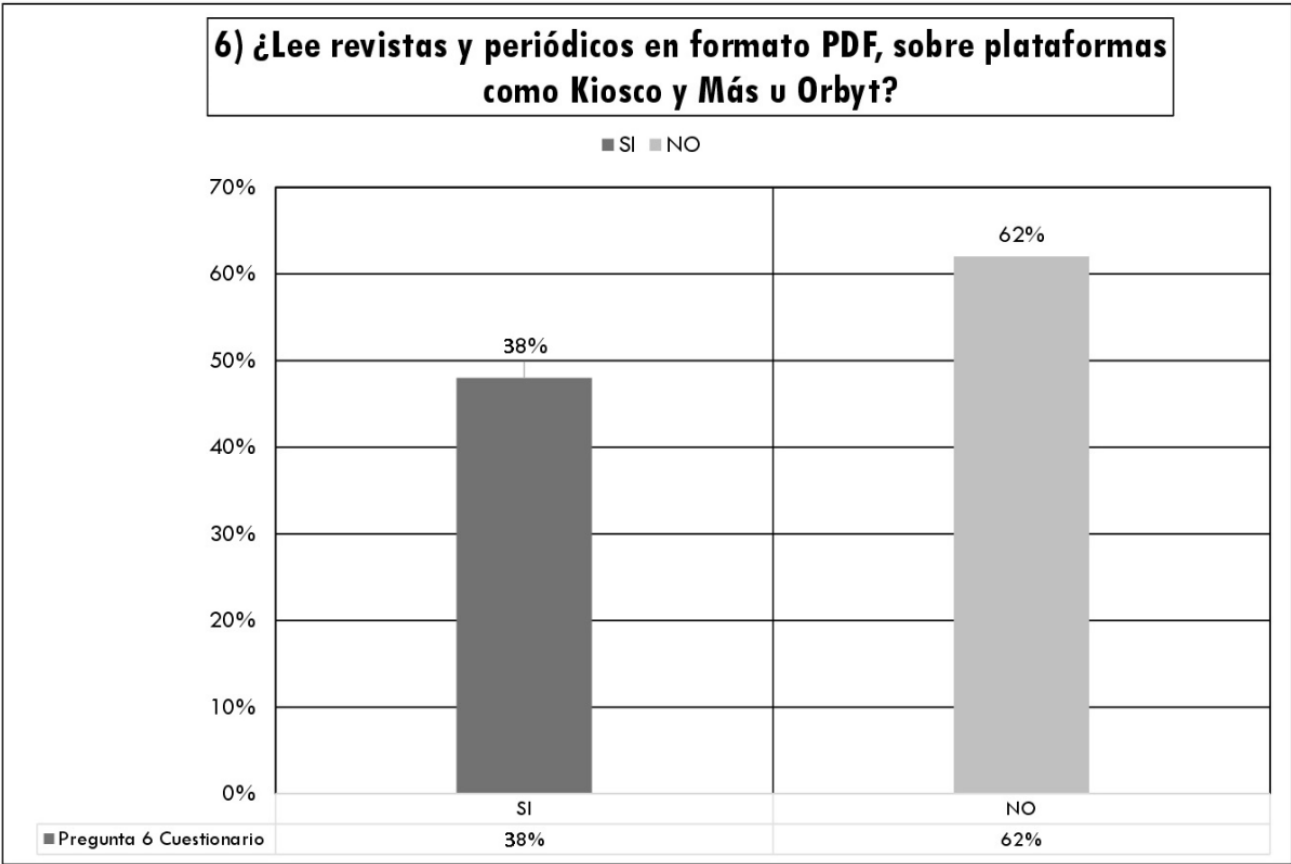
Tabla nº 23.-



En la tabla 23, las respuestas respecto al futuro de las empresas editoriales impresas disminuyen en gran medida, si bien puede haber varios motivos para esta disminución. En total y hasta este momento en la encuesta se realizaron tres preguntas relacionadas con los medios impresos; la primera referida a si los editores y directivos leen medios impresos; la segunda hace cuánto tiempo dejó de leerlos si ya no los lee, la tercera referida al posible futuro de los medios impresos. Se observa que, a medida que se hace más incidencia a la cuestión del futuro de los soportes informativos en papel, disminuye la confianza en estos formatos (del 68% de la primera pregunta, al 62% de la pregunta dos y cuatro hasta tan solo 58% de la pregunta cinco). Esto permite apreciar una diferencia entre los deseos y la realidad. De la esperanza en que estos formatos tengan continuidad, hasta la reformulación de la respuesta por la que, algunos de los encuestados, acaban considerando que no hay mucho futuro para el periodismo impreso.

No obstante, no deja de resultar interesante la disminución porcentual (de 68% al 58%) de los encuestados en referencia al futuro de los medios impresos a medida que avanza el cuestionario.

Tabla nº24.-



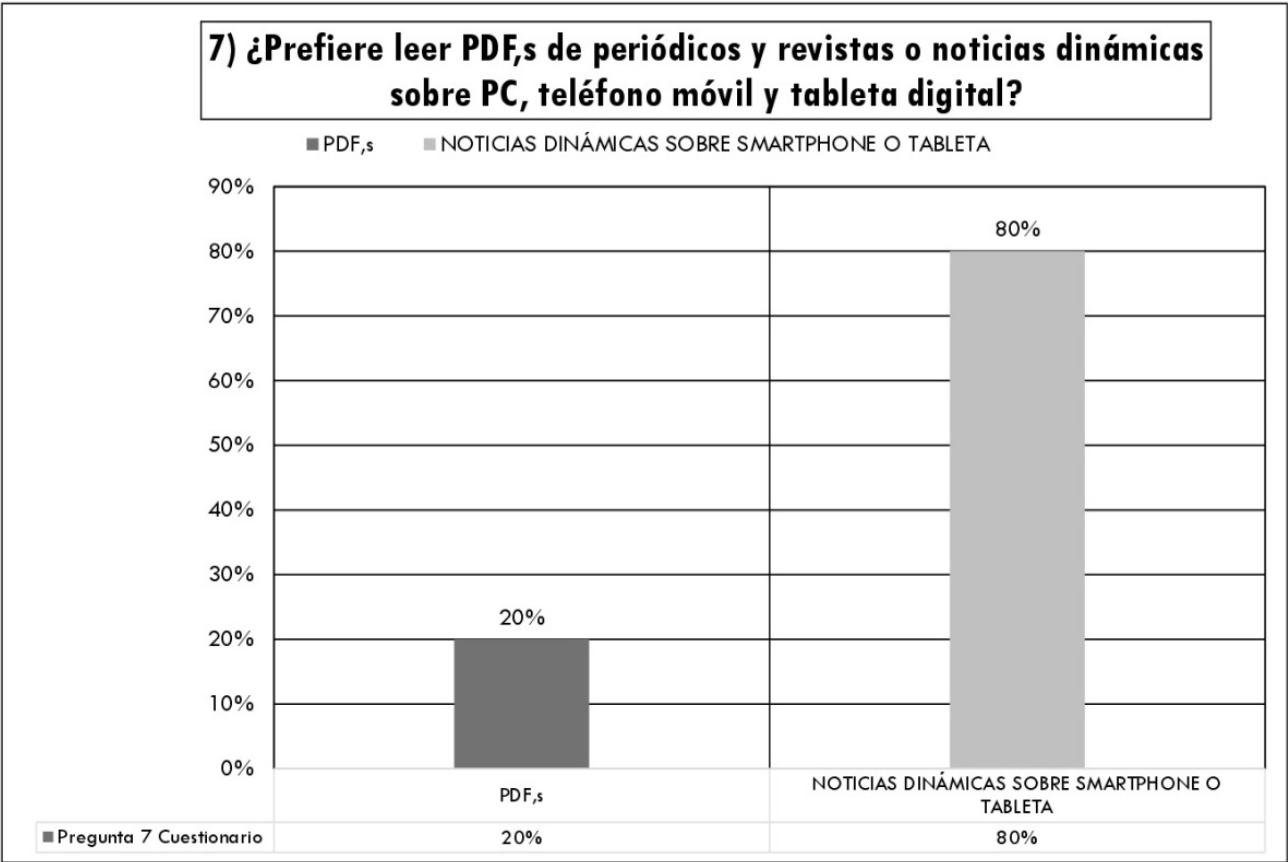
El 38% de los encuestados lee revistas y periódicos en formato PDF. Estos sistemas como Doopress, Doopaper y la integración conjunta Dooprensa, así como las plataformas colectivas Orbyt y KioscoyMas, son plataformas utilizadas por los directivos editoriales encuestados en menor medida. Para el editor, según los resultados mostrados, el PDF, entendido como la maqueta del medio con contenido estático sobre la pantalla, no es tan utilizado como los nuevos canales y soportes digitales de noticias dinámicas (Tabla 24).

Es cierto que el PDF ha sido enriquecido con hipervínculos sobre el texto, código HTML embebido y videos integrados, pero, aun así, no convence a la mayoría de los editores y directivos encuestados. Se puede entender, por ende, que el PDF ha tenido un recorrido menor en el tránsito hacia los contenidos dinámicos.

Por otra parte, la pregunta se refiere a los medios impresos, pero se excluye de la pregunta los informes y documentos que hoy en día están, casi todos, en este formato.

Uno de los posibles motivos por los que el directivo editorial actual no utiliza con frecuencia la lectura de formatos PDF de los periódicos y revistas puede ser el cansancio que provoca la fosforescencia de las pantallas actuales; el otro motivo puede ser la falta de dinamismo noticable, dado que leer una página web informativa, cuyos contenidos varían en ocasiones cada minuto, es más actual que leer un PDF estático sobre la pantalla, que no deja de ser la maqueta del periódico impreso en soporte digital.

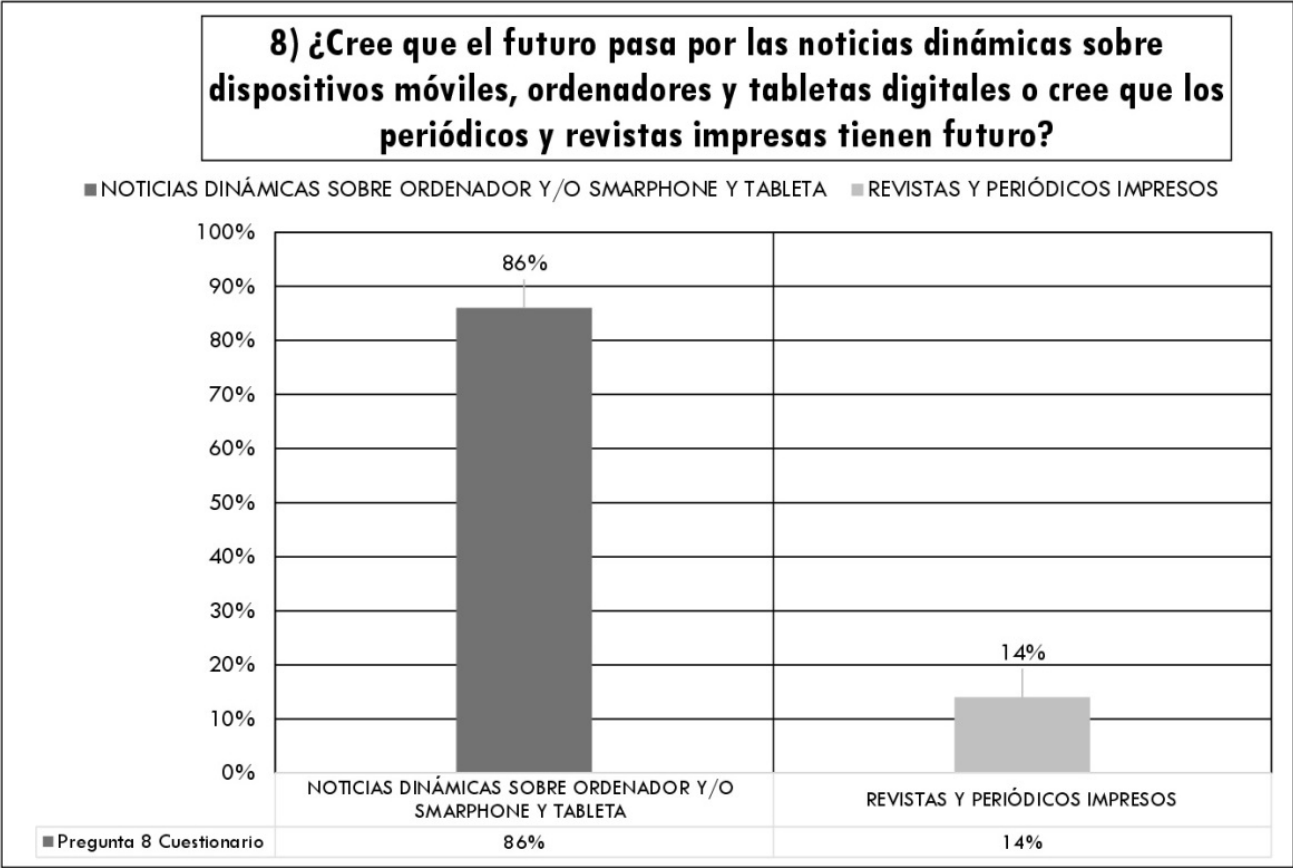
Tabla nº25.-



La respuesta de la pregunta seis confirma las deducciones respecto al formato PDF. Este formato, sobre la pantalla del ordenador o dispositivos de alta movilidad, es menos interesante para los editores y directivos de hoy en día que las noticias digitales dinámicas. Las razones ya han sido expuestas en la interpretación de la pregunta número seis, pero, en esta ocasión, el porcentaje de encuestados que optan por los soportes digitales dinámicos; es decir, gestores de contenido o plataformas web móviles para mostrar y leer noticias, es

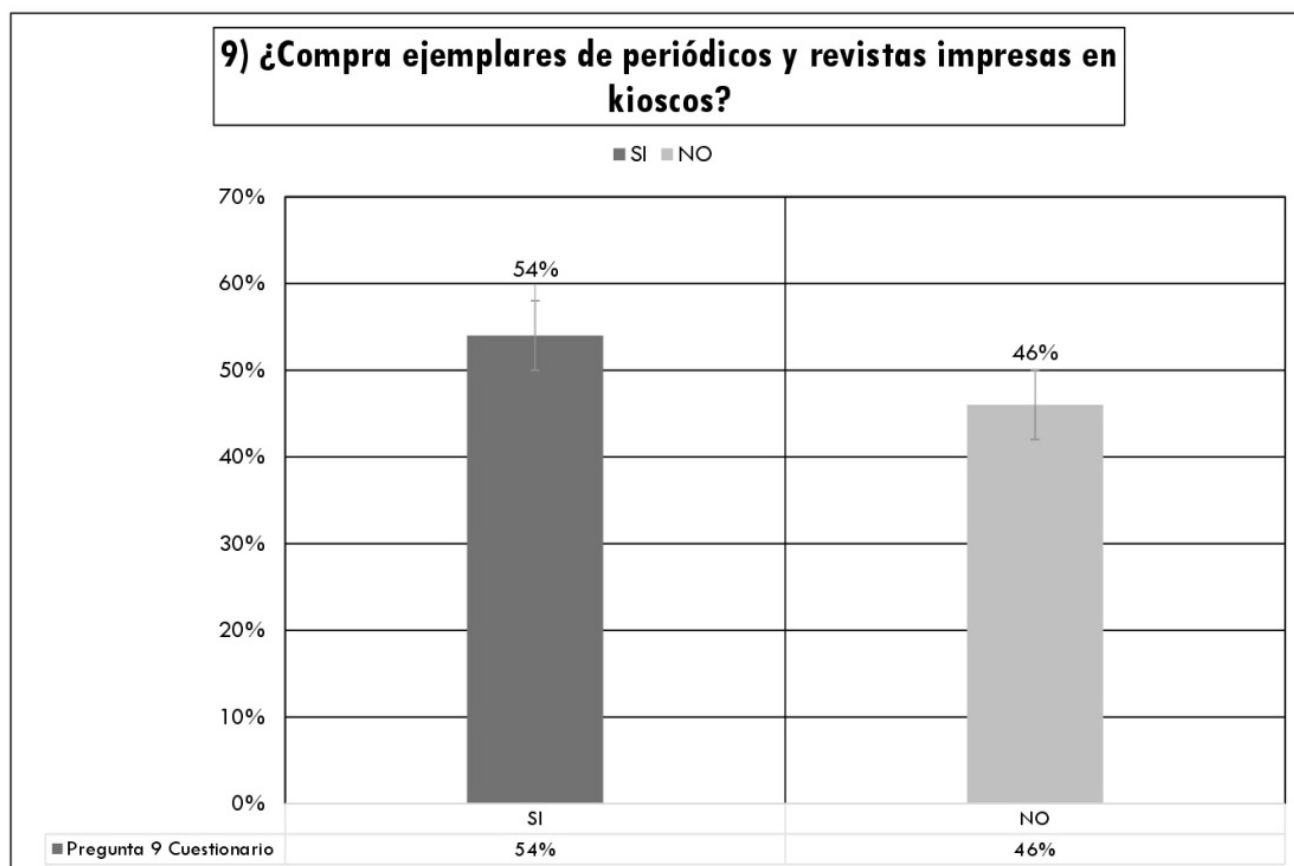
una abrumadora mayoría. El 80% de los encuestados apuesta por estos soportes y tan solo un 20% prefiere los formatos PDF para leer noticias (Tabla 25).

Tabla nº26.-



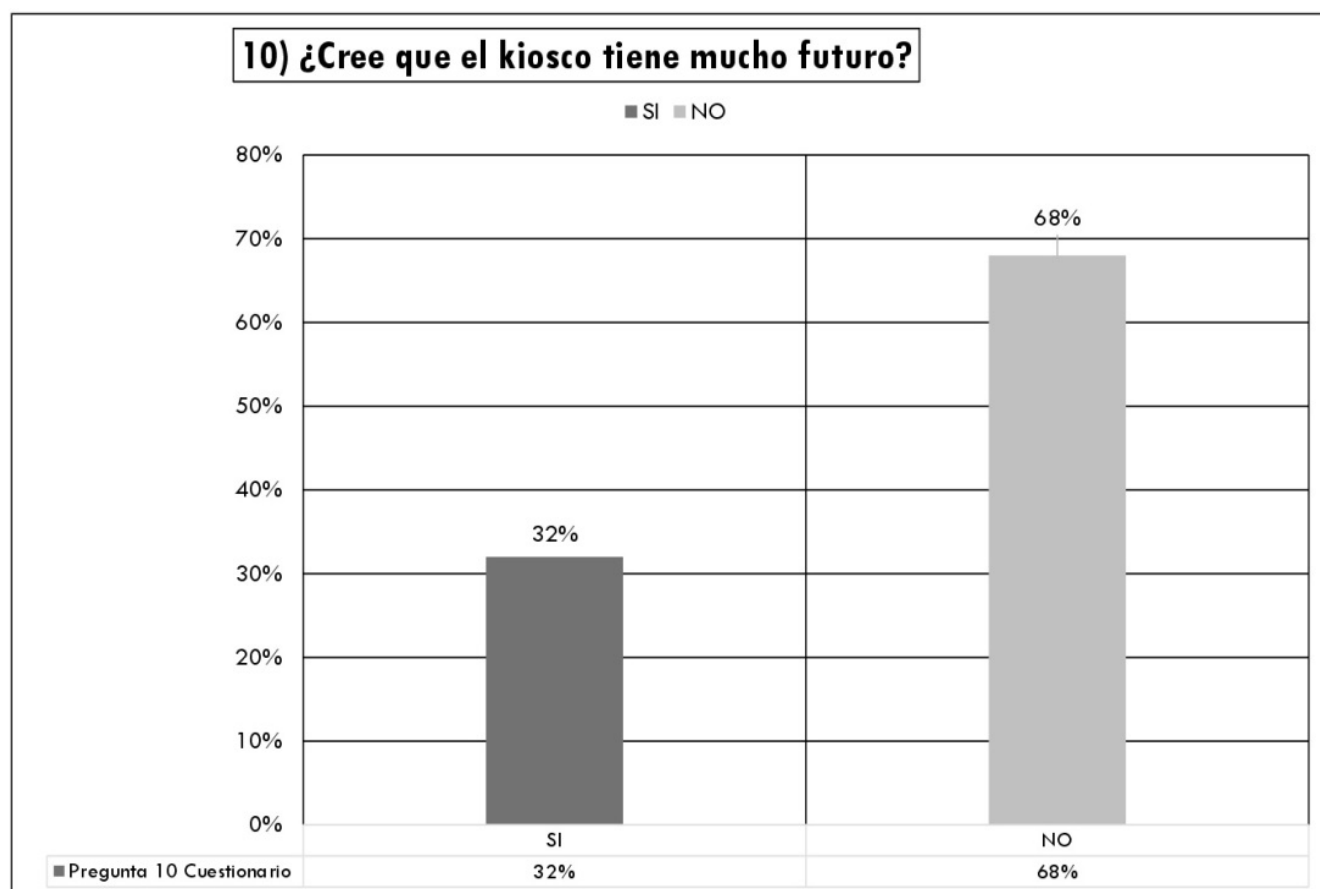
Resulta interesante observar que, a medida que se incide en el futuro de los medios impresos, ya sea a largo o medio plazo, la opinión de los directivos editoriales va inclinándose con mayor contundencia hacia los soportes y formatos emergentes. En esta pregunta el 86% de los editores y directores de medios del sector ya optan, de forma mayoritaria, por las noticias dinámicas sobre soportes y dispositivos digitales, frente a las revistas y periódicos clásicos (Tabla 26). Sin duda han sido necesarias varias preguntas directas sobre el futuro de los medios impresos (Véanse las preguntas 1 a la 7, referidas al primer grupo de preguntas relacionadas con el futuro de los soportes editoriales).

Tabla nº27.-



Se observa en la respuesta de la pregunta nueve (Tabla 27) que, aun cuando los editores opinan que el futuro claramente se decanta por los nuevos soportes, formatos y canales, siguen comprando en su mayoría (un 54%) revistas y periódicos impresos. Esta aparente contradicción puede deberse a la elevada media de edad de los editores y directores encuestados (45,7 años de media), que siguen leyendo productos impresos pues se encuentran en la franja de edad intermedia. Es decir, aquellos usuarios y lectores que crecieron y desarrollaron su carrera profesional editorial en una época en la que no existía Internet, ni el mundo editorial digital, ni las redes sociales o dispositivos inteligentes de alta movilidad (smartphones y tabletas digitales).

Tabla nº 28.-



Cuando se pregunta si el punto de venta de productos impresos tiene mucho futuro, se responde de forma mayoritaria que no (Tabla 28). La idea, una vez cruzados e interpretados los datos hasta la pregunta diez, es que los editores y directores editoriales de la actualidad dan cierto recorrido al papel, aunque consideran que, a corto o medio plazo, los nuevos soportes digitales ocuparan el espacio de los medios impresos.

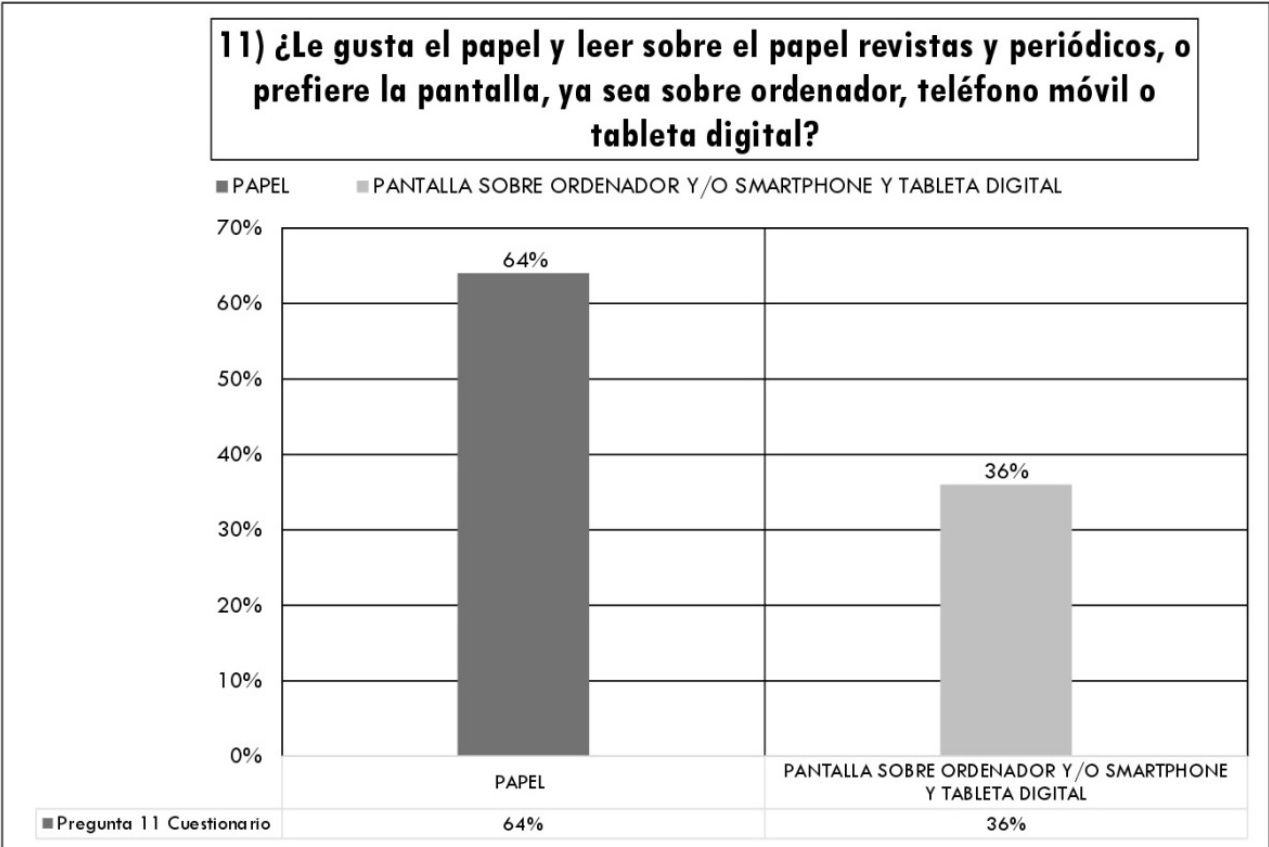
El porcentaje de respuestas que consideran que el kiosco no tiene mucho futuro no coincide con los porcentajes de las preguntas relacionadas con la lectura de productos impresos (preguntas 1 a la 5 y 8 a la 10), todas ellas relacionadas con el futuro de los medios impresos, del kiosco y de los productos editoriales.

Es observable que las respuestas de control, que redundan en la pregunta sobre el futuro de los soportes impresos tienen pequeñas variaciones e incluso contradicciones en las respuestas. Esto puede deberse a que los editores no tienen claro el futuro de los medios impresos o usan los medios impresos, pero consideran que ya no tienen un largo recorrido.

El resultado de las tendencias de opinión de la entrevista cualitativa dirimirá cual es la opinión real de los editores, que hasta esta pregunta se muestra confusa y en ocasiones contradictoria. También es reseñable que aquellos editores que aun publican productos impresos siguen apostando, en gran medida, por el futuro de estos formatos, probablemente porque, aunque su opinión real sea que lo que están haciendo va en claro decrecimiento en sus productos editoriales impresos, por coherencia profesional y/o necesidad deben apoyar este soporte.

Esta curiosa tendencia se observa de manera más clara en las entrevistas cualitativas, donde los editores, con texto ilimitado, dejan clara su postura respecto al nuevo ecosistema digital y cuál es su verdadera opinión respecto al futuro de los medios en formato papel.

Tabla nº 29.-



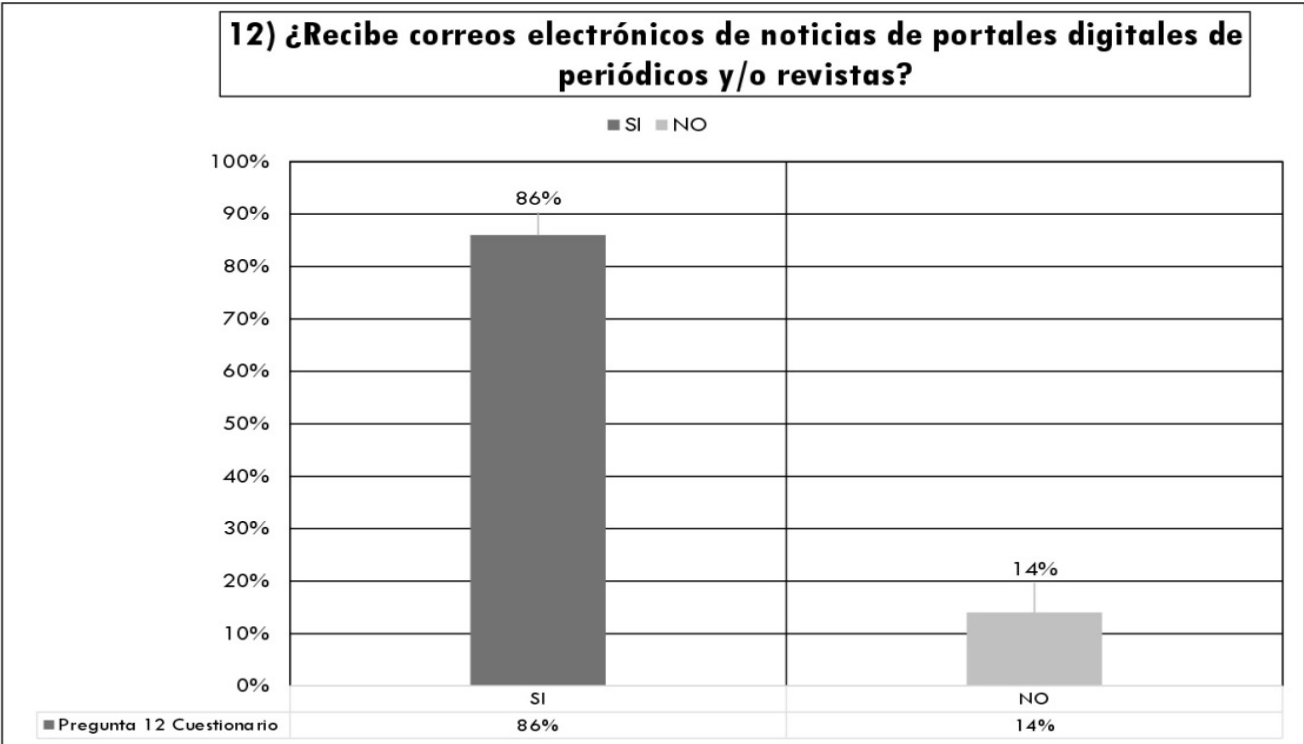
En la tabla 29 se aprecia como la mayor parte de los gerentes de medios y directivos siguen sintiéndose cómodos con el formato impreso, revistas y periódicos (un 64%). Como hemos apuntado en anteriores preguntas, la aparente contradicción entre la opinión real sobre el

futuro de los medios impresos, que en su mayoría consideran que no tienen mucho futuro (tanto puntos de venta como productos editoriales), y el uso que hacen de estos formatos (su lectura, uso y disfrute), no es tal si tenemos en cuenta que estos editores y directores de empresas informativas, todas con más de diez años de existencia, son de mediana edad.

Por ello, habiendo nacido en el periodo en el que el papel era el único referente editorial, con sus usos clásicos y convencionales (suscripciones, venta al kiosco, envío concertado, paquetería, publicidad sobre papel, etc...), están acostumbrados a usar el papel para leer e informarse, y consideran que, para ellos, aun es un soporte válido de comunicación.

No obstante, al ser preguntados sobre el futuro de los nuevos medios y canales digitales, la mayor parte tienen un criterio realista, y piensan que el futuro tanto de los kioscos como de los puntos de venta está en cuestión y, es cuestión de tiempo, que desaparezcan o se conviertan en formatos minoritarios, prácticamente irrelevantes, o para determinados usos que no sean los canales de comunicación convencionales (libros de lectura, libros de texto, educativos, manuales de aprendizaje etc...).

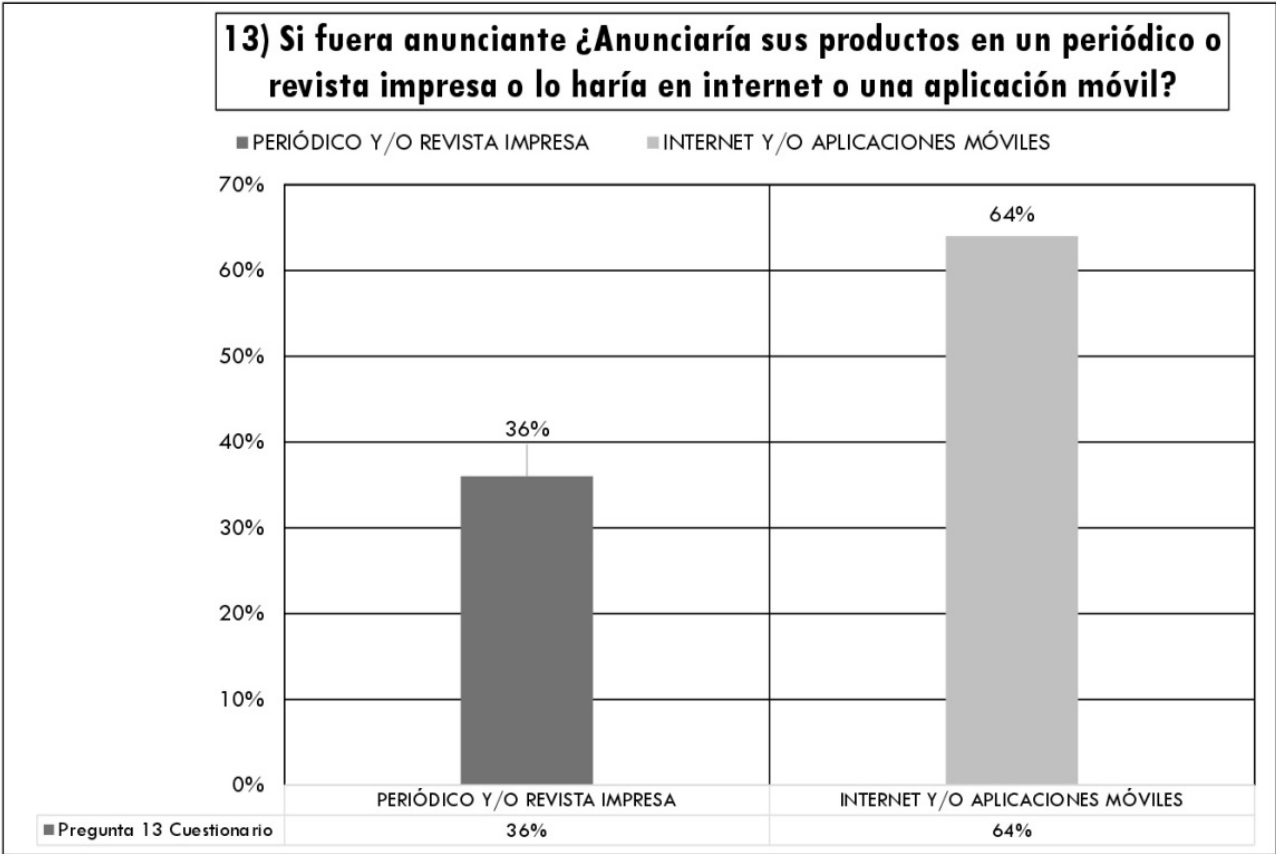
Tabla nº 30.-



A partir de la pregunta duodécima el cuestionario se dirige a cuestiones puramente digitales relacionadas con los nuevos canales, soportes y formatos destinados al lector. El editor, en este caso, hace uso de los boletines electrónicos de forma mayoritaria y contundente (Tabla 30). Esta opinión refleja, por un lado, el uso constante que realiza de boletines de contenidos informativos y, por otro, que estos canales los ha implementado en sus productos editoriales de forma mayoritaria, dado que, si considera que son interesantes para su lectura en su correo electrónico, también son interesantes para los lectores de sus productos editoriales.

El resultado es claro respecto a los boletines electrónicos informativos como canal de comunicación con el usuario-lector-consumidor de contenidos: Un 86% de los editores consultados leen en su correo las newsletters o boletines digitales a los que están suscritos.

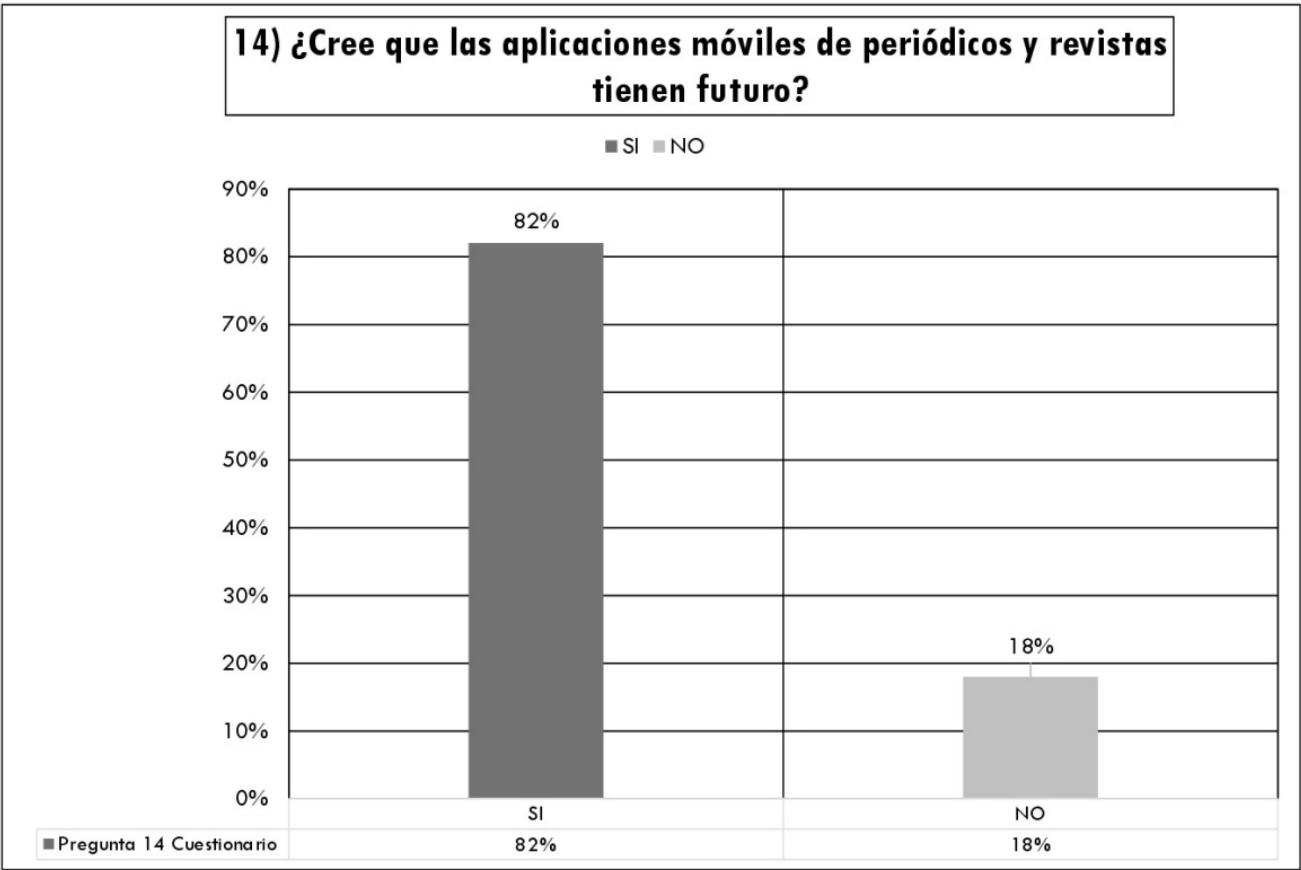
Tabla nº 31.-



En esta pregunta se pretende poner al editor en la piel del anunciante, para observar cuál es su visión de la publicidad y como considera que las actuales agencias de publicidad, centrales de compras y el propio anunciante directo debería potenciar la publicidad hacia sus

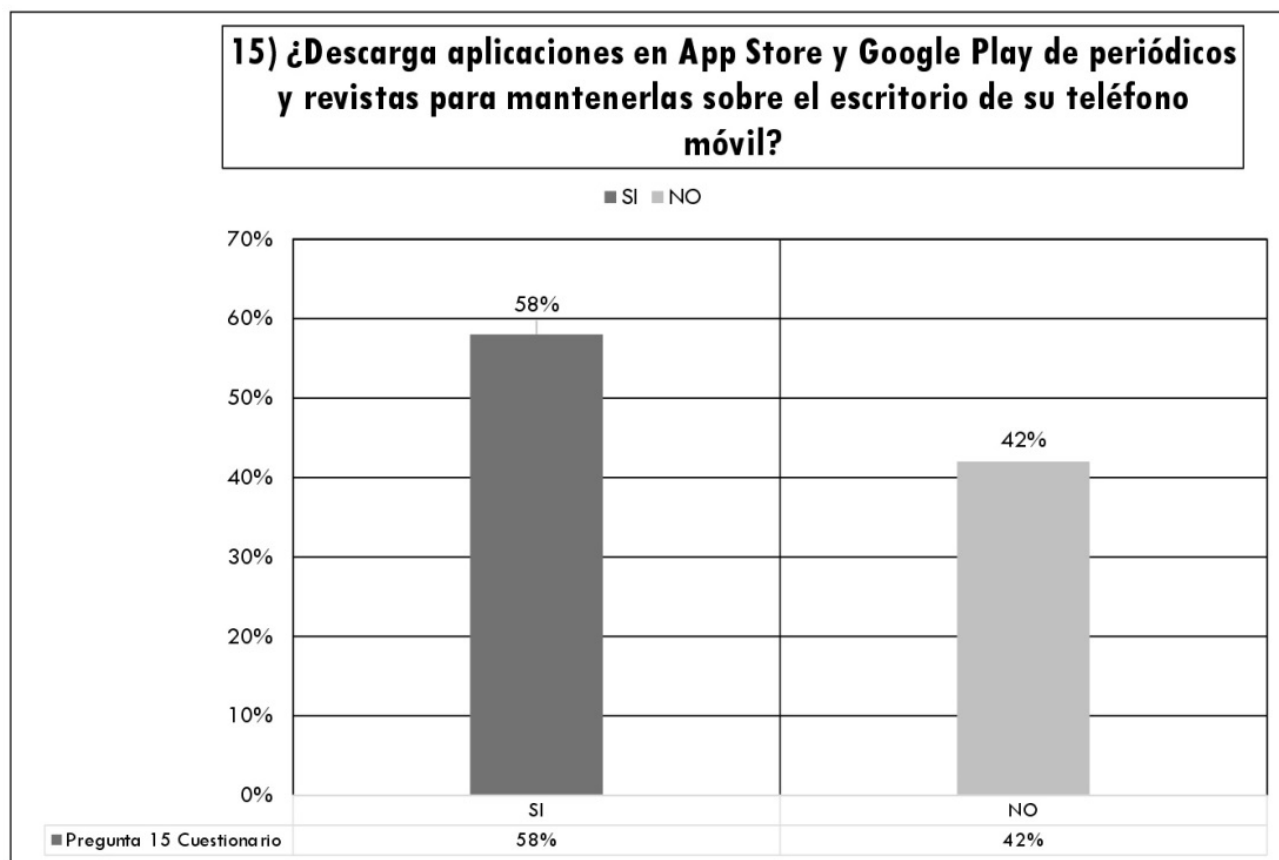
soportes. Es interesante que incluso el propio editor considere, en su mayor parte, más efectiva la publicidad digital que la publicidad impresa (tabla 31), aunque como se observará en las próximas preguntas del cuestionario, piensa que la publicidad digital está mal pagada y es difícil rentabilizarla. El 64% de los encuestados apuestan por la publicidad digital para sus propios productos editoriales, por encima de la publicidad impresa, incluso si ellos fueran anunciantes de uno o varios productos o cuentas de clientes publicitarios, y tuvieran que apostar por un determinado canal a la hora de publicitarlos, excluyendo el soporte impreso.

Tabla nº 32.-



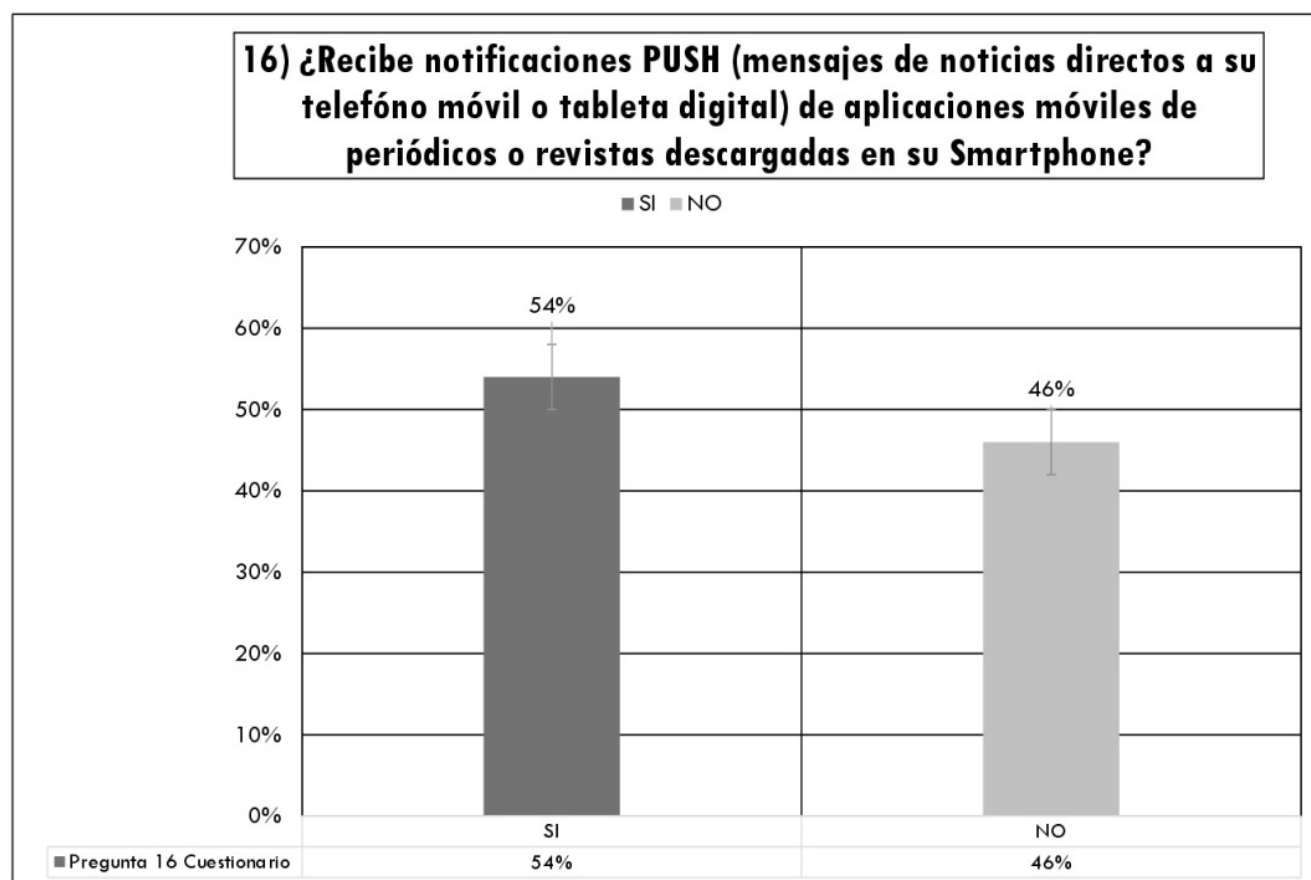
Las aplicaciones móviles son una parte del futuro de los medios. Así lo expresa el 82% de los editores encuestados (Tabla 32). Consideran que estas aplicaciones, que se integran en el escritorio de los dispositivos móviles y tabletas digitales, forman parte de los lectores y lo harán cada día más. El editor y directivo editorial actual deja claro que, estas aplicaciones móviles de los medios de comunicación, que tienen tan solo diez años de existencia, son y van a ser parte esencial del presente y futuro de los medios de comunicación.

Tabla nº 33.-



Aun cuando en la pregunta catorce un 86% de los editores considera que las aplicaciones móviles son parte integral del ecosistema de los medios de comunicación de la actualidad, tan solo un 58% de los editores asegura que las descarga. Este desfase entre el futuro de las aplicaciones para medios y su uso denota un editor informado sobre las nuevas tendencias de comunicación sobre aplicaciones móviles y soportes emergentes, pero una parte considerable que opina que estas aplicaciones son el futuro, no hace uso de ellas. De nuevo se confirma que los editores y directivos actuales conocen el futuro de los medios en los nuevos soportes y formatos, con pocos lustros de existencia, pero no tienen una adaptación completa a ellos. La conclusión sería: “sé que estos soportes son el futuro, pero me cuesta adaptarme a ellos”.

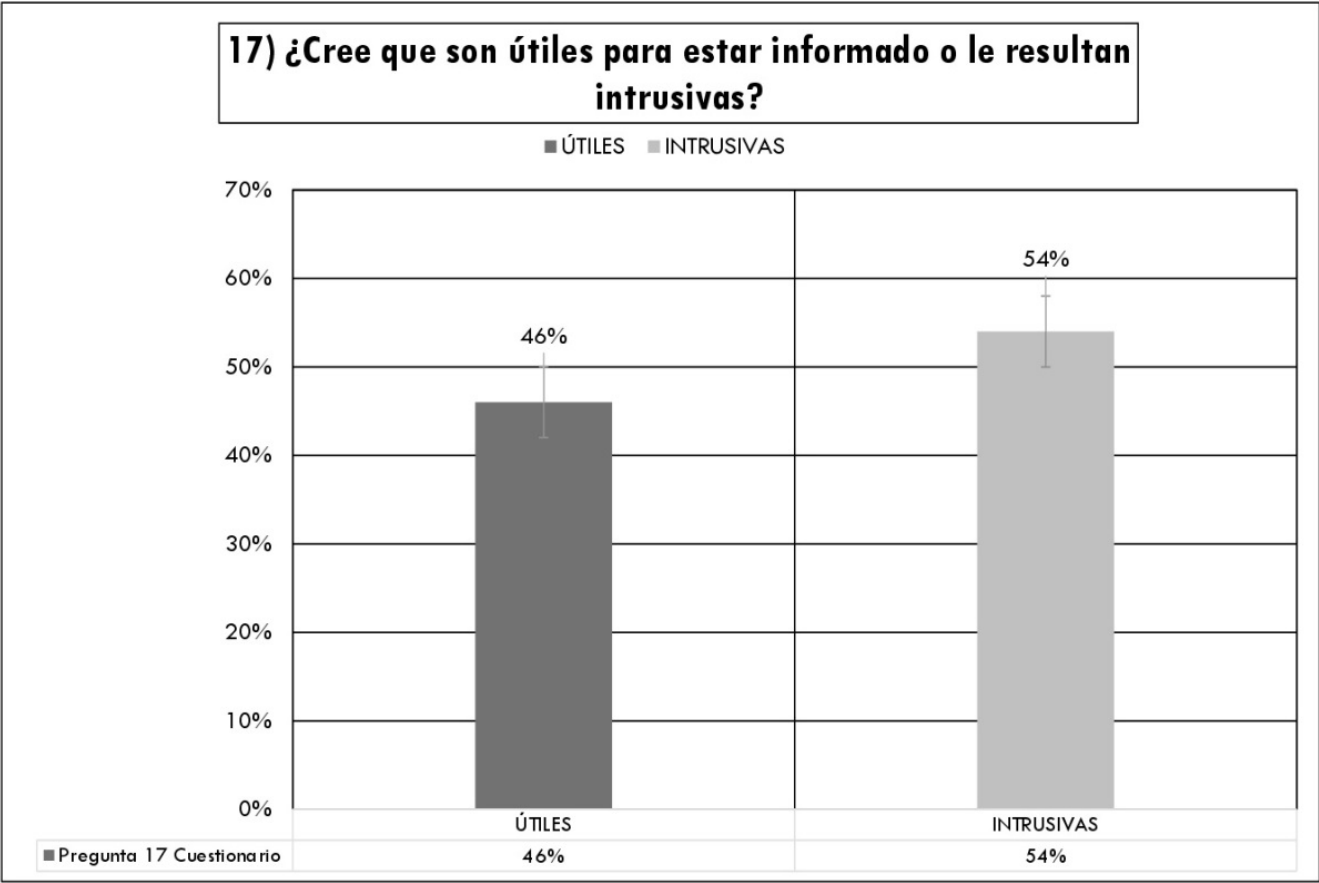
Tabla nº 34.-



Prácticamente el mismo porcentaje de encuestados que descarga aplicaciones móviles hace uso de las notificaciones PUSH (Mensajes informativos enviados directamente al terminal móvil, que generan una señal de entrada -un sonido o vibración-, informando de la máxima actualidad informativa o de exclusivas de los medios que hacen uso de estas aplicaciones).

El 54% de los encuestados usan los avisos directos a terminales smartphones y tabletas digitales (Tabla 34), tras haberse descargado una o varias aplicaciones de medios de comunicación, lo que demuestra que los editores que están al día en los nuevos canales de información hacen uso de las últimas tendencias en sistemas de aviso y alertas informativas sobre tecnologías de alta movilidad. Tan solo un 2% de los encuestados que se descargan aplicaciones no recibe notificaciones PUSH.

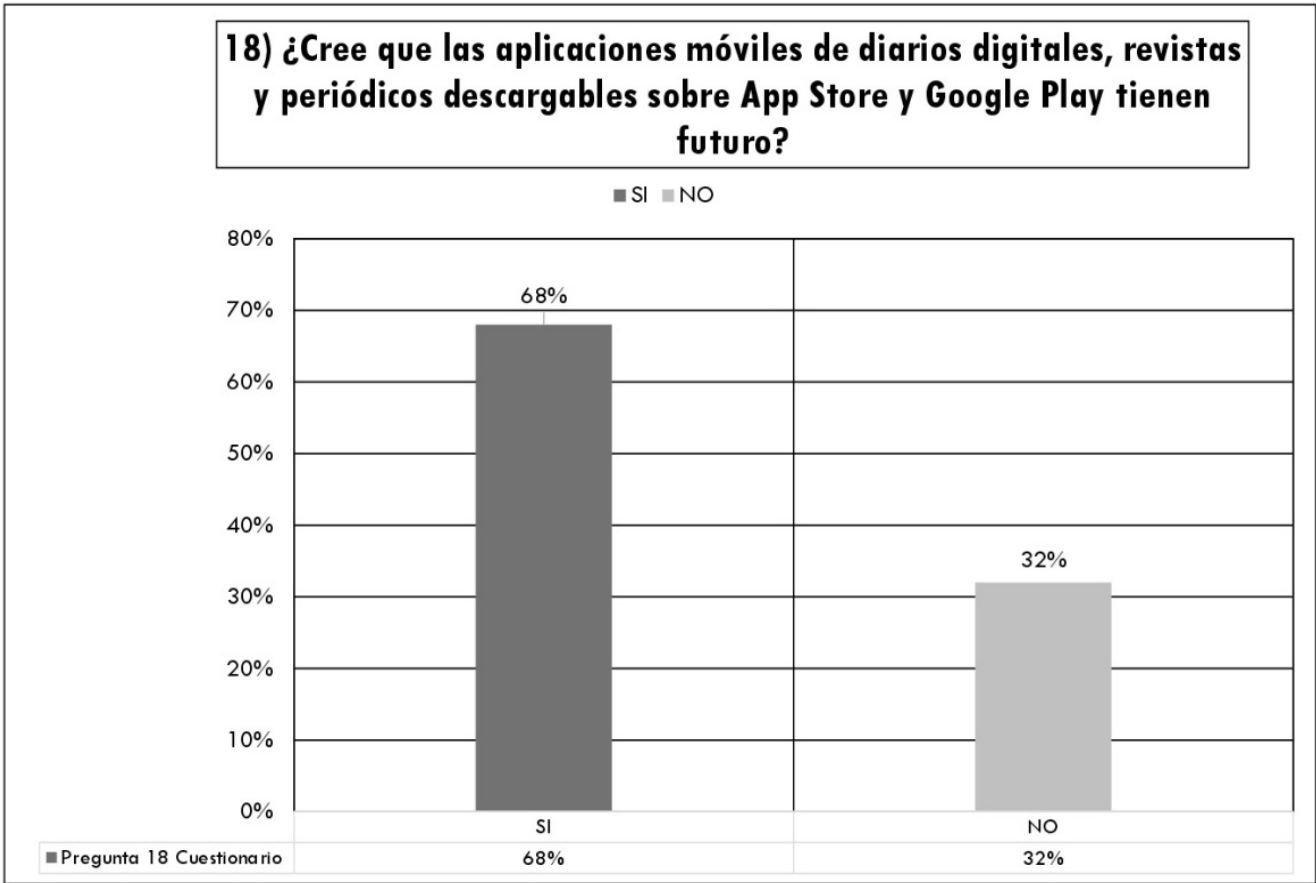
Tabla nº 35.-



Respecto al uso de las aplicaciones móviles y la recepción en los terminales de notificaciones PUSH de noticias de última hora, un 54% de los encuestados considera que son intrusivas (Tabla 35).

Hay que tener en cuenta que a esta pregunta responde la totalidad de los directivos encuestados, por ello el sesgo final, en el que mayoritariamente los directivos encuestados reniegan de las notificaciones PUSH, incluye aquellos directivos encuestados que no se descargan aplicaciones móviles. De ahí el desfase entre el porcentaje que se descarga aplicaciones móviles de medios informativos (58%), el porcentaje de encuestados que recibe notificaciones PUSH ((54%) y el porcentaje, mayoritario, de directivos que considera que las notificaciones PUSH son intrusivas y reniega de ellas (54%), que es igual al porcentaje de encuestados que recibe notificaciones PUSH.

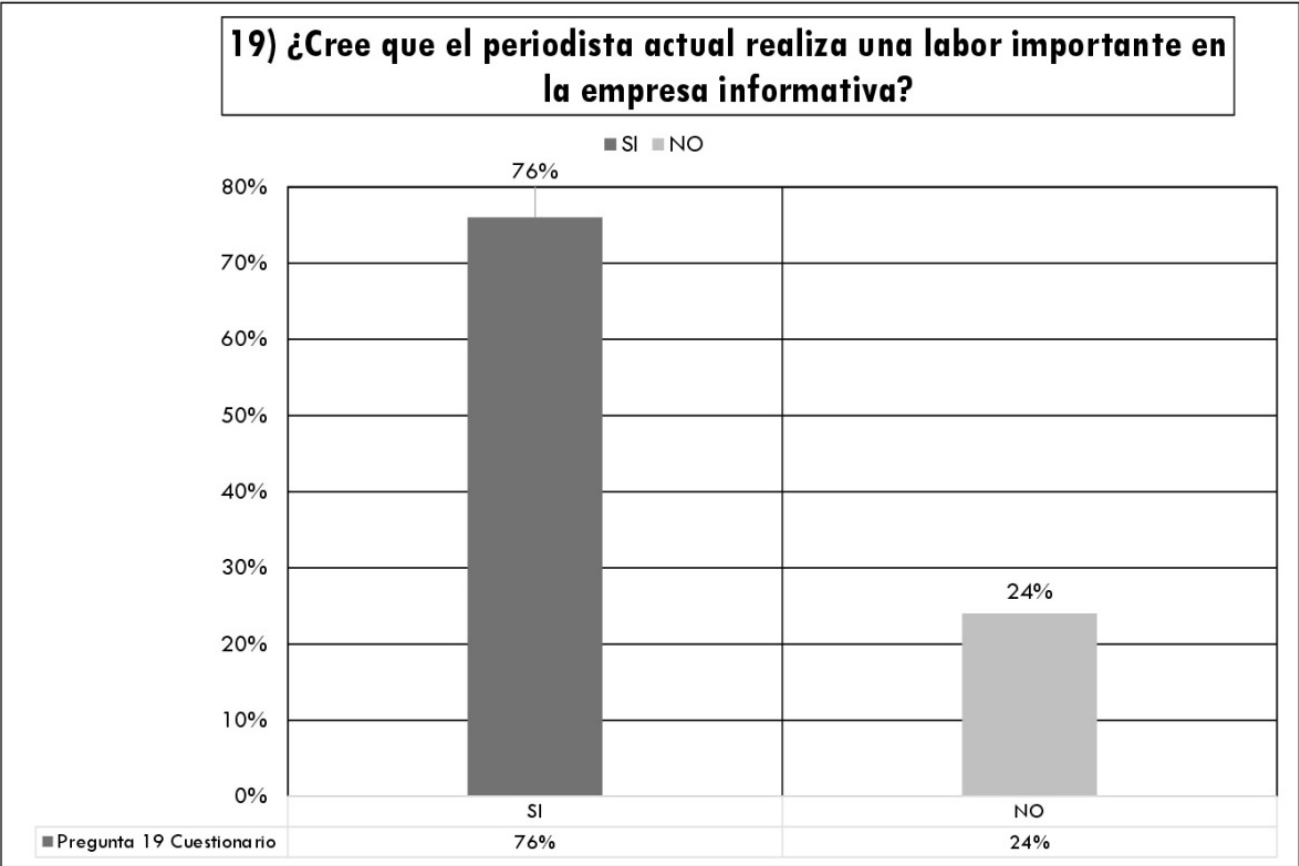
Tabla nº 36.-



La 18 es una pregunta de control (Tabla 36), y aparenta cierta contradicción con la pregunta catorce (¿Cree que las aplicaciones móviles de revistas y periódicos tienen futuro?). La interpretación de esta diferencia de un 14% entre la pregunta catorce, en la que el 82% de los encuestados consideran que las aplicaciones móviles tienen futuro y la pregunta dieciocho, en la que solo un 68% de los encuestados consideran que las aplicaciones móviles tienen futuro, es que en la pregunta dieciocho se incluyen en la pregunta las dos markets de aplicaciones más populares, desde las que se descargan el 97% de las aplicaciones en todo el mundo, Google Play y App Store.

Por ello, la respuesta es que un porcentaje de los encuestados, en concreto el 14%, desconoce qué son las markets App Store y Google Play y, al reincidir en la pregunta sobre el futuro de las aplicaciones móviles de medios de comunicación descargables sobre App Store y Google Play, responde negativamente respecto al futuro de las mismas.

Tabla nº 37.-



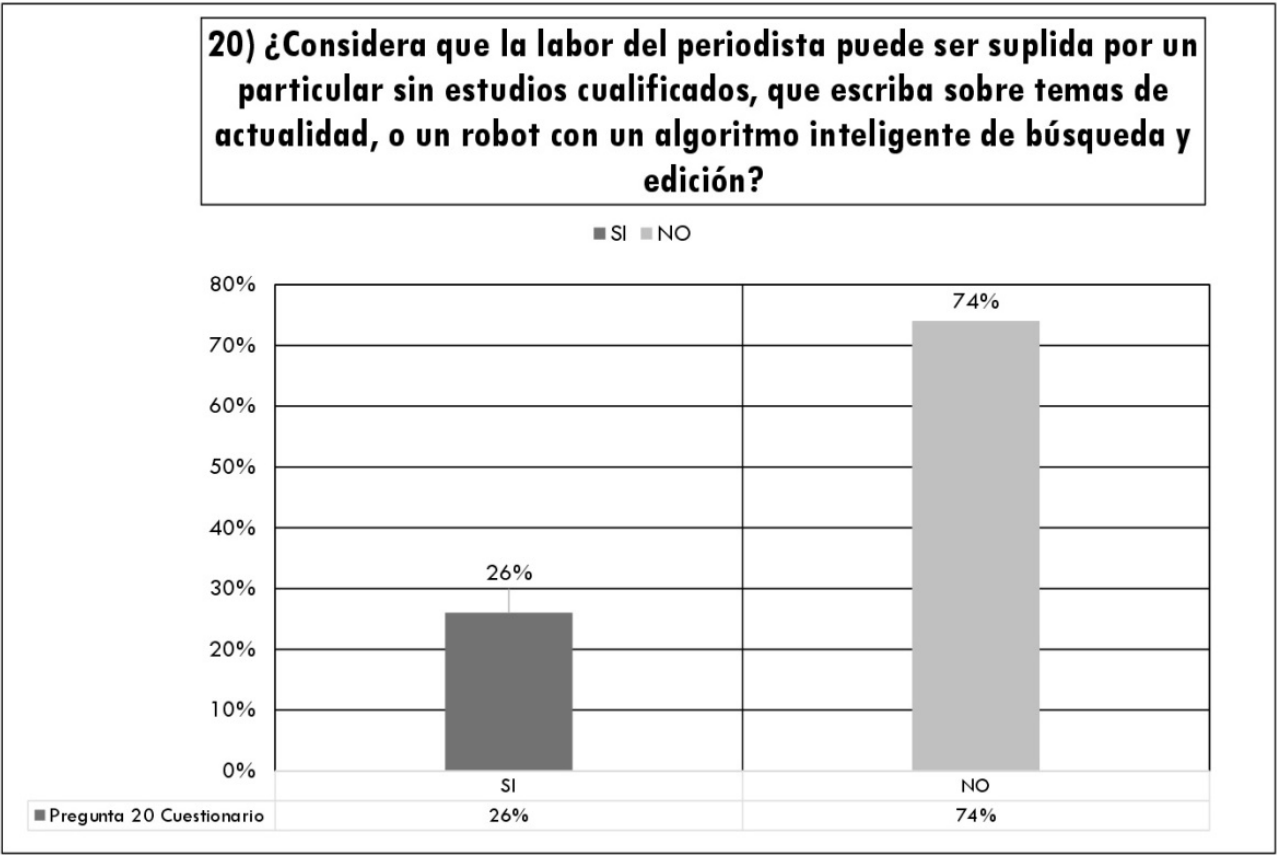
Las últimas tres preguntas se relacionan con la calidad del periodismo español en la actualidad. Estas preguntas tienen como misión reflejar la opinión y el juicio del editor respecto a la calidad periodística actual respecto al pasado y su opinión respecto a la inteligencia artificial en la generación, edición y redacción de artículos de contenido.

En cuanto a la pregunta número diecinueve, la mayor parte de los editores apuestan por el periodista como pieza clave del engranaje informativo, manteniendo su importancia en la cadena informativa y, por ende, en la empresa informativa de hoy (Tabla 37). El 76% de los encuestados consideran que la labor del periodista es importante en las empresas editoriales.

Cabe destacar que un cuarto de los participantes no considera esencial la labor de los periodistas en sus medios, siendo un porcentaje del 24% los que consideran que la labor del periodista no es esencial en las editoriales. Este elevado porcentaje, partiendo de las opiniones del propio editor o directivo editorial, es llamativo por cuanto el periodista es quien

redacta y edita los contenidos de la editorial, siendo estos contenidos el producto que vende la empresa informativa.

Tabla nº 38.-

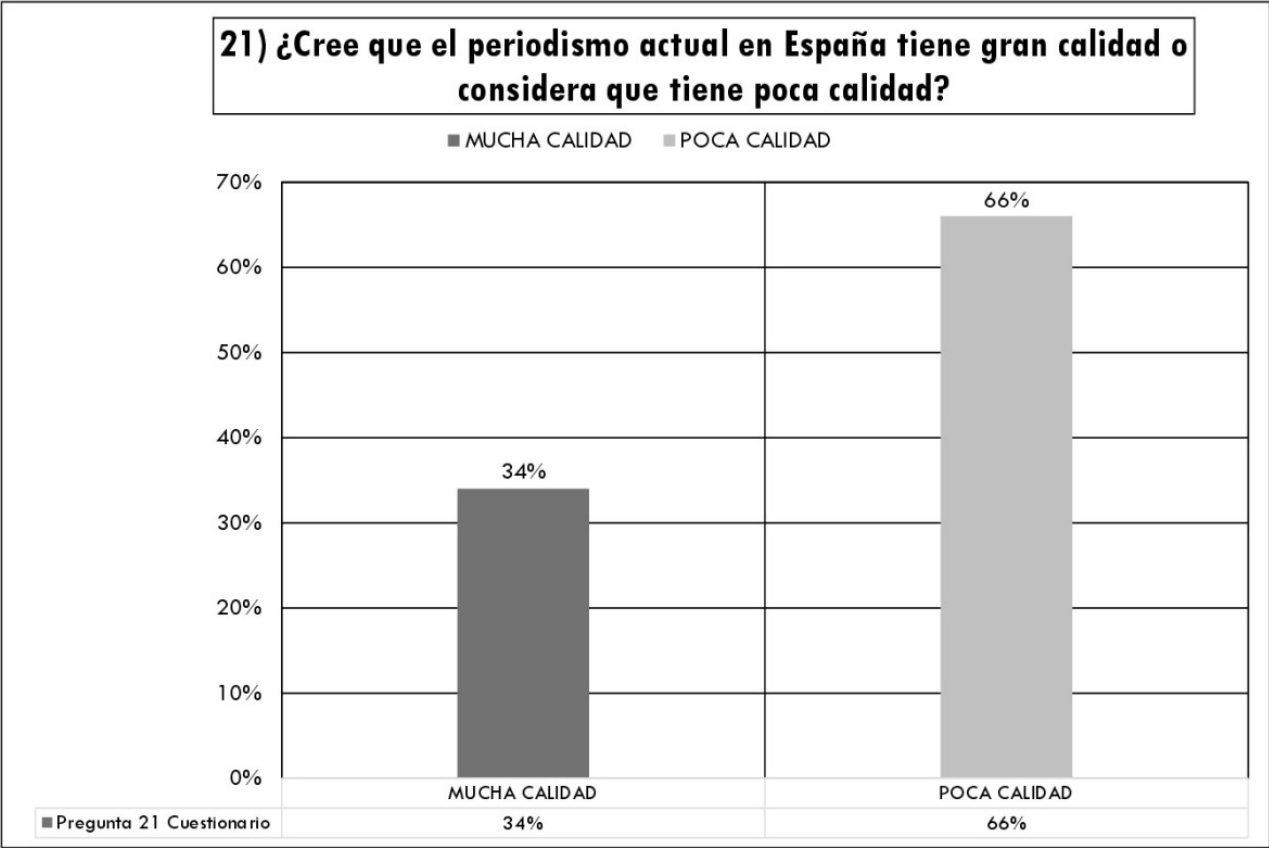


La pregunta numero 20 incide en la necesidad del periodista como fuente principal de la información y elemento clave en la elaboración de contenido en los medios de comunicación. En este caso, un porcentaje casi idéntico de los editores y directivos encuestados considera que un algoritmo inteligente de búsqueda, edición y redacción de contenidos, a través de Internet, puede realizar la labor periodística informativa (Tabla 38).

Cabe resaltar que algunos tipos de periodismo no pueden ser realizados, en la actualidad, por robots de indexación, categorización, redacción y edición de contenidos, puesto que se requiere presencia humana en determinados sitios para realizar la labor periodística, aun así, más de un cuarto de los encuestados piensan que, en la actualidad, un programa de software complejo puede realizar la labor de edición de los contenidos. Este porcentaje sería impensable hace dos décadas, dado que no existía Internet ni los programas digitales

permitían siquiera sopesar esta posibilidad. También se confirma la opinión, por parte de los encuestados, de que existe un elevado intrusismo profesional debido a las páginas web de contenido “amateurs”, es decir, no profesionales.

Tabla nº 39.-



La última pregunta se refiere a la calidad del periodismo español y la opinión que los editores y directores de medios tienen al respecto. Es llamativo observar que el 66% de los encuestados considera que tiene poca calidad, frente a un 34% que tiene mucha calidad (Tabla 39). Las respuestas han sido formuladas de forma extrema (mucho-poco), para hacer al encuestado tomar partido por una de las dos opciones, evitando la ambigüedad de respuestas de tipo intermedio (calidad media), por ello, la respuesta a esta pregunta del cuestionario tiene un valor añadido. La autocrítica que el editor moderno hace del periodismo actual es contundente. Para concluir, la encuesta ofrece los siguientes resultados de investigación por grupos de preguntas, temática y porcentajes de respuesta, que se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla nº 40.- Por grupos y temática: Resultados del análisis de la Encuesta

I	<p>El futuro de los medios impresos.</p> <p>Los nuevos soportes, formatos y canales.</p> <p>La lectura sobre pantalla del formato PDF y las noticias digitales dinámicas.</p> <p>Preguntas: 1 a la 11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 32% de los encuestados <u>ha dejado de leer medios de comunicación impresos</u> en los últimos siete años. - El 64% de los encuestados <u>prefiere leer noticias en pantalla de ordenador a otros dispositivos.</u> - Entre el 58% y el 62% de los encuestados <u>piensa que al periodismo impreso le queda mucho futuro.</u> - El 86% de los encuestados <u>cree que el futuro son las noticias dinámicas digitales sobre pantalla.</u> - El 80% de los encuestados <u>prefiere leer noticias dinámicas sobre pantalla a publicaciones PDF,s de contenido estático.</u> - El 54% de los encuestados <u>compra revistas y periódicos en los kioscos, pero el 68% de ellos cree que al kiosco no le queda mucho futuro.</u> - Al 64% de los encuestados <u>aún le gusta leer medios impresos.</u> - El 48% de los encuestados <u>lee formatos PDF de publicaciones sobre Kiosco y Mas y Orbyt.</u>
II	<p>Los boletines electrónicos, las aplicaciones móviles, las notificaciones PUSH, la publicidad digital en medios de comunicación.</p> <p>Preguntas: 12 a la 18.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 86% de los encuestados <u>recibe boletines electrónicos de noticias.</u> - El 64% de los encuestados, <u>si fuera anunciante, preferiría anunciarse en Internet o una aplicación móvil antes que en un producto impreso.</u> - Entre el 68% y el 80% de los encuestados en <u>las aplicaciones móviles como el futuro.</u> - El 58% de los encuestados <u>se descarga aplicaciones de medios de comunicación.</u> - El 54% recibe <u>notificaciones PUSH de esas aplicaciones y el 54% las considera intrusivas.</u>
III	<p>La labor del periodista, la calidad del periodismo, la potencial sustitución del periodista por máquinas o programas de software digital.</p> <p>Preguntas: 19 a la 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 76% de los encuestados <u>considera importante la labor actual del periodista.</u> - El 74% de los encuestados <u>opina que la labor del periodista no será suplida por un programa informático de redacción y edición.</u> - El 66% de los encuestados <u>cree que el periodismo español tiene poca calidad.</u>

Gráfico nº4- RESULTADOS ENCUESTA GRUPO 1

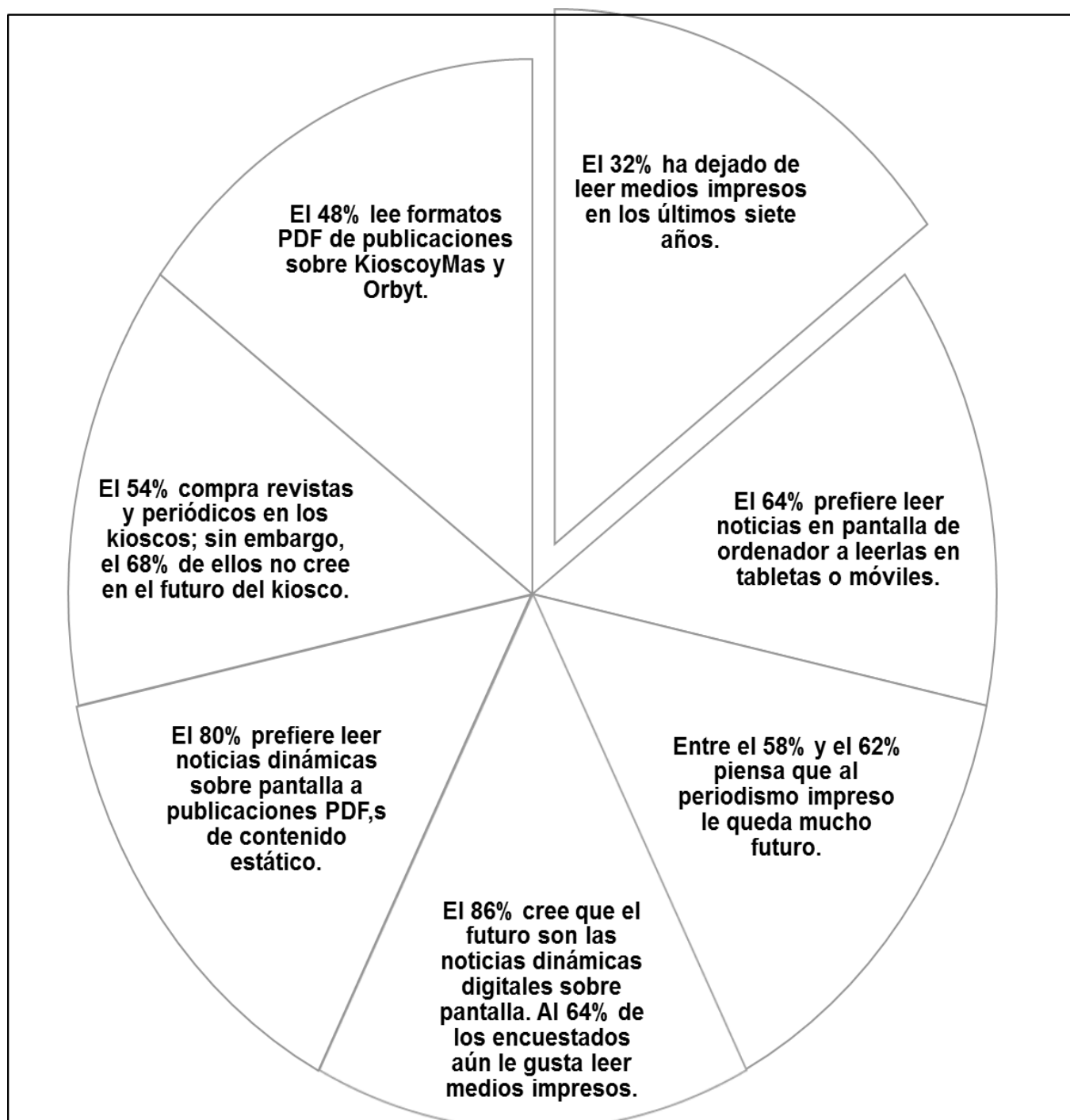


Gráfico nº5- RESULTADOS ENCUESTA GRUPO 2

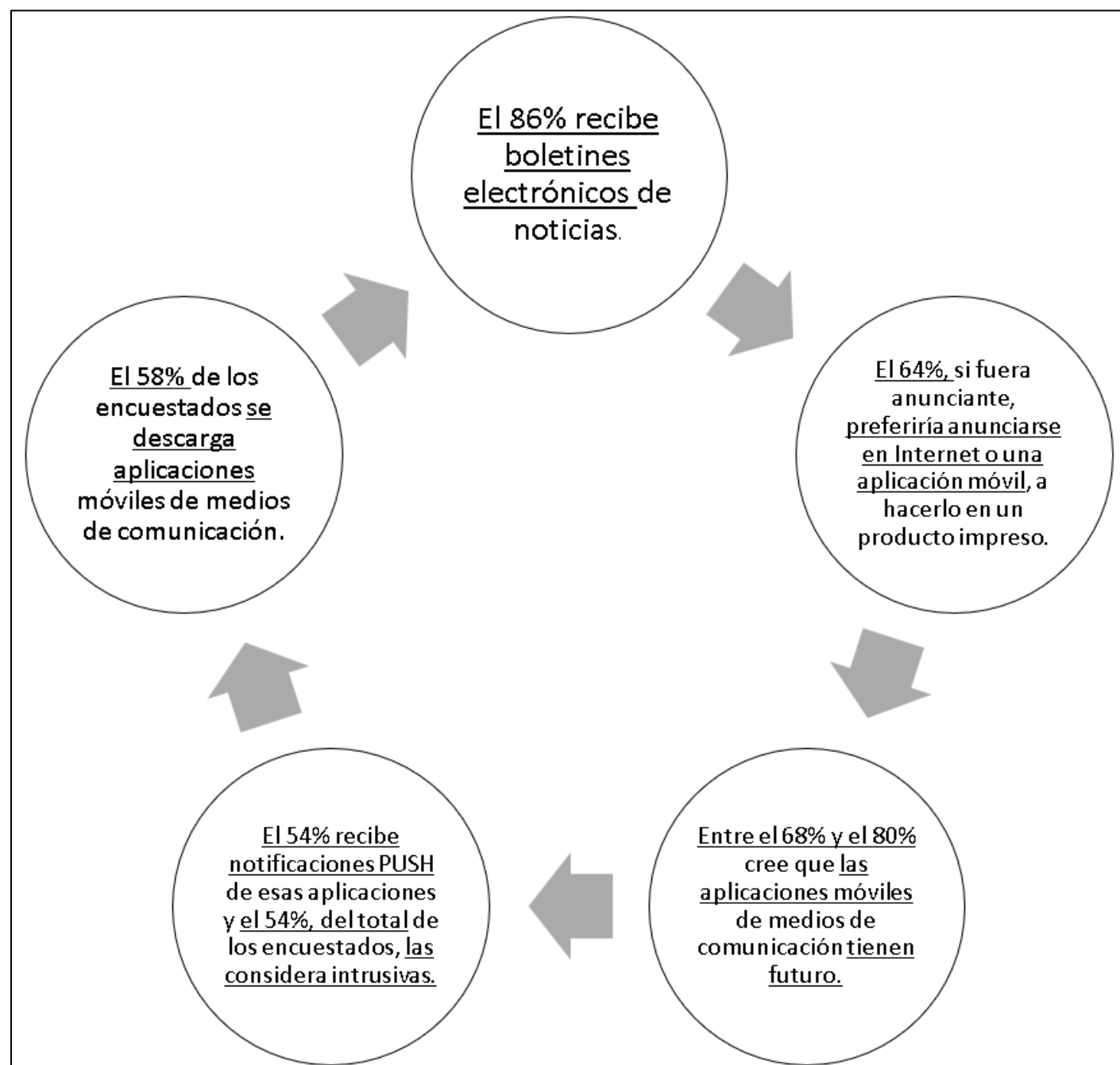
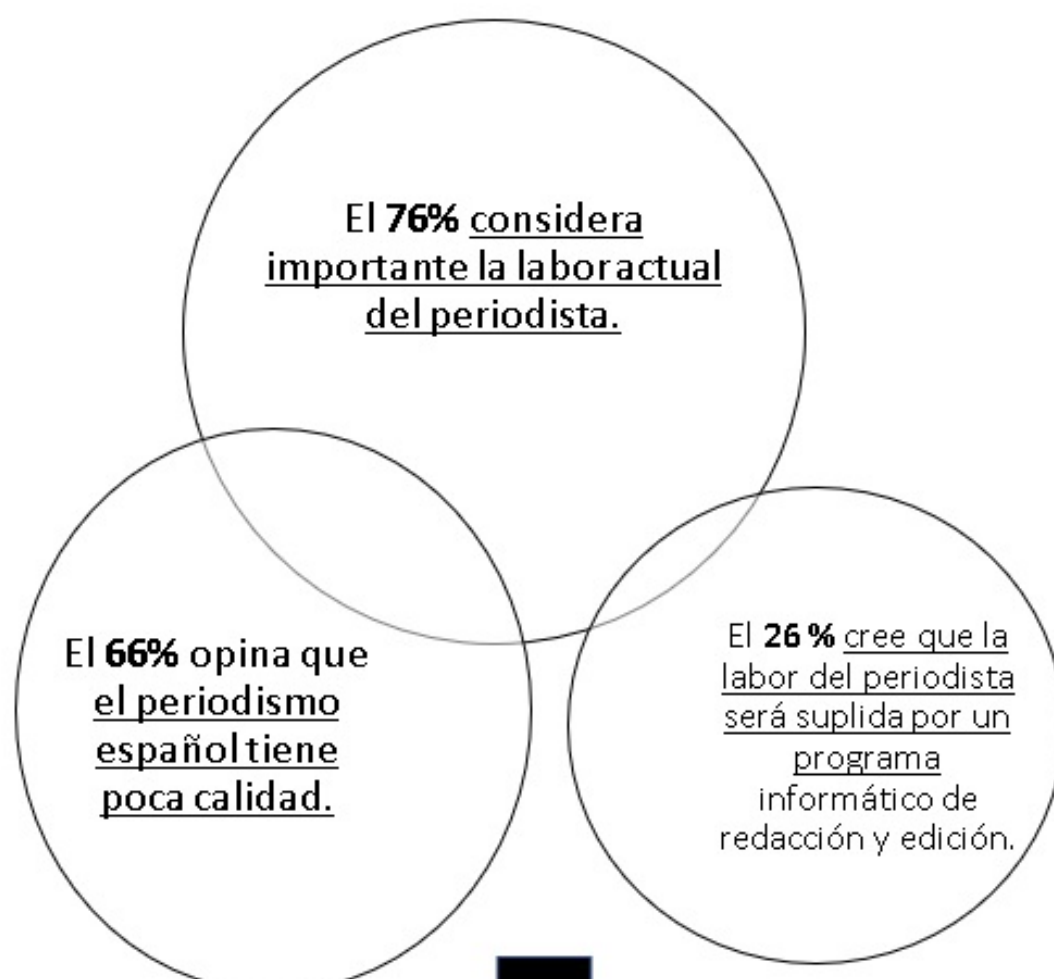


Gráfico nº6- RESULTADOS ENCUESTA GRUPO 3



- **Mas de la mitad de los editores y directivos encuestados piensa que el periodismo español tiene poca calidad.**
- **Una cuarta parte opina que una máquina podrá sustituir al periodista.**

TABLA nº 41 DE RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA

PREGUNTAS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Alberto Parejo	X	Sigo	Ord.	0	0	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Imp.	0	0	0	In.	0	0	X	M
Alberto Retana	X	Sigo	Smph.	X	X	0	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	0	0	In.	X	X	0	M
Alex del Rosal	X	Sigo	Ord.	0	0	X	PDF	Din.	0	0	Pap.	X	Int.	X	X	0	In.	0	0	X	P
Alfredo Palafox	X	Sigo	Smph.	X	X	X	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	0	X	In.	0	X	0	M
Amancio Fernández	X	Sigo	Ord.	0	0	X	PDF	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	X	X	0	In.	X	0	0	P
Andrés Montesino	X	Sigo	Ord.	0	0	0	Din.	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	X	X	0	In.	X	X	0	P
Augusto González	X	Sigo	Ord.	0	0	0	Din.	Din.	X	0	Pap.	0	Int.	0	X	0	In.	0	X	0	P
Borja Abad	0	+7	Ord.	X	0	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	0	0	0	In.	0	0	X	P
Carlos Astiz	X	Sigo	Ord.	X	X	X	PDF	Imp.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	0	X	Ut.	X	X	0	P
Carlos García	0	5	Ord.	X	0	0	Din.	Din.	0	0	Pap.	X	Imp.	X	X	X	Ut.	X	X	X	P
Daniel Campo	X	Sigo	Smph.	X	X	0	PDF	Din.	X	X	Pap.	X	Int.	X	0	0	In.	X	X	0	P
Daniel Villarraso	0	5	Ord.	0	0	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Imp.	0	0	0	In.	0	0	X	M
David Asorey	0	5	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	0	Int.	0	0	0	In.	0	X	0	P
David Hernández	0	+7	Smph.	X	X	0	Din.	Din.	0	X	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	0	X	P
Eugenio de Quesada	X	Sigo	Ord.	X	X	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Int.	X	0	X	In.	X	X	X	P
Eugenio Domenech	0	7	Smph.	0	X	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Gloria Collado	0	3	Ord.	X	0	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	0	0	In.	X	X	0	P
Guillermo Peris	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	0	X	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
Javier Sánchez Chacón	X	Sigo	Smph.	X	X	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	0	0	0	In.	0	0	X	P
Javier Velasco	X	Sigo	Ord.	0	0	X	Din.	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Jesús Angel Rojo	X	Sigo	Ord.	0	0	0	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
Joaquín Abad	0	+7	Smph.	0	0	X	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
Joaquín Rius	X	Sigo	Ord.	X	X	X	PDF	Din.	X	X	Pap.	X	Imp.	X	X	0	In.	X	X	0	M
José A. González	0	7	Ord.	0	0	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
José A. Martínez	0	1	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	0	0	Pap.	X	Int.	0	0	0	In.	0	X	0	P
José Hervás	X	Sigo	Ord.	X	X	X	PDF	Imp.	X	X	Pap.	X	Imp.	X	0	X	Ut.	X	X	0	P
José Luis Barcelo	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	X	X	Pan.	X	Imp.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
José Luis Yague	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Imp.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	0	0	In.	X	X	0	P
José María Álvarez	X	Sigo	Ord.	X	X	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Imp.	X	0	0	In.	0	X	0	M
José María de Moya	X	Sigo	Smph.	X	0	0	Din.	Din.	0	X	Pap.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
José María Fillol	X	Sigo	Smph.	X	X	X	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
José Mª Martínez	X	Sigo	Ord.	0	0	0	Din.	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	X	0	0	In.	0	X	0	P
Juan José Azcona	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Int.	0	0	0	In.	0	X	0	P
Lola Moreno	X	Sigo	Smph.	0	0	0	PDF	Din.	X	0	Pap.	X	Int.	X	0	0	Ut.	X	X	0	M
Luis Muñoz	X	Sigo	Smph.	0	0	0	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Int.	X	0	0	In.	0	0	0	P
Manuel Jiménez	X	Sigo	Ord.	X	X	0	PDF	Imp.	X	X	Pap.	X	Imp.	X	0	X	Ut.	X	X	0	P
Manuel José López	0	+7	Smph.	0	X	0	Din.	Imp.	0	0	Pan.	X	Int.	X	0	0	In.	X	0	0	P
Miguel A. Gálvez	0	+7	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	0	X	Pan.	X	Int.	X	X	X	In.	X	0	0	P
Miguel Miralles	X	Sigo	Ord.	X	X	X	PDF	Imp.	X	X	Pap.	X	Int.	0	0	0	In.	0	X	0	P
Miguel Ortaetxea	X	Sigo	Ord.	X	X	X	Din.	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Mónica Rabino	X	Sigo	Smph.	X	X	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Imp.	X	X	X	Ut.	X	X	0	M
Pep Puig	X	Sigo	Smph.	X	X	X	Din.	Din.	X	X	Pap.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Rafael Bernaldo de Quirós	X	Sigo	Smph.	0	0	X	Din.	Din.	X	0	Pan.	X	Int.	0	X	X	Ut.	0	X	0	P
Rafael Martos	0	4	Ord.	X	X	0	PDF	Din.	0	X	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Rafael Vara	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	0	X	Pap.	0	Imp.	X	0	0	In.	X	X	0	M
Raquel Jiménez	0	5	Smph.	0	0	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	X	0	P
Teresa Herranz	X	Sigo	Smph.	X	X	X	PDF	Imp.	X	0	Pap.	X	Imp.	X	X	0	In.	X	X	0	P
Tomás Díaz	0	5	Smph.	0	0	X	PDF	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	X	X	X	Ut.	X	0	X	P
Xavier Pérez Llorca	X	Sigo	Ord.	X	X	0	Din.	Din.	X	0	Pap.	X	Imp.	0	X	X	Ut.	0	X	0	P
Yolanda Jareño	0	5	Smph.	0	0	0	Din.	Din.	0	0	Pan.	X	Int.	0	0	X	Ut.	X	X	0	P

Leyendas: Ord.=Ordenador / Smph.= Smartphone / Din.= Dinámicas / Imp.= Impresos / Pan.= Pantalla / Pap.= Papel /
 Int.= Internet / In.= Intrusivas / Ut.=Útiles / M=Mucha / P=Poca / X=SI / 0=NO

11.8 Análisis y resultados de la entrevista.

Cada respuesta a la entrevista de tipo interpretativo ha sido adaptada a una tabla por cada editor, en total, veintiuna tablas han sido generadas con los cincuenta editores y sus respectivas respuestas. Dada la libertad a la hora de responder de los editores, algunas respuestas son escuetas y otras más amplias. Es por ello por lo que se ha extrapolado una síntesis de cada respuesta, interpretándolas en función de la orientación de las respuestas, generando tendencias de opinión de cada grupo de respuestas por similitud, afinidad, semejanza o intencionalidad.

En las siguientes tablas se representan los resultados, a partir de una interpretación de cada pregunta en función de las respuestas ofrecidas, generando grupos de opinión colectiva que darán lugar conclusiones por parcelas y tendencias.

Tabla nº 42.- TEMÁTICA DE LAS PREGUNTAS POR GRUPOS.		PREGUNTAS
GRUPO 1: Pasado y presente de los medios de comunicación.	Pasado y presente de los medios de comunicación. Coyuntura y opiniones respecto al pasado y presente de las empresas informativas.	1-2-3-20
GRUPO 2: Internacionalización de la empresa informativa.	Internacionalización de la empresa informativa. Potencial externalización de servicios para ahorrar costes: personal cualificado, formas de distribución, desarrollo de productos editoriales a bajo coste.	9-17
GRUPO 3: Publicidad en los medios en la actualidad.	Publicidad en los medios en la actualidad: tipos de publicidad, formas de obtención de nueva publicidad. Opinión respecto a la publicidad actual, tanto digital como impresa, y su situación en el mercado.	15-16
GRUPO 4: Empresa.	Formas de gestión, socios y formas de dirección	4-5-6-7
GRUPO 5: Comercialización.	Formas de comercialización, lanzamiento de nuevos productos y maneras de entender la venta y la publicidad. Obtención de publicidad y lectores.	8-10-11-12-13-14-18-19-21

Tabla nº 43.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 1: ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?
1.	Álvarez, José María	Sí, son importantes.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	Sí.
4.	Azcona, Juan José	Nacimos digitales. No nos planteamos editar en papel.
5.	Barceló, José Luis	Creo que es una tendencia de mercado a la que los Editores de prensa tienen que adaptarse. Las nuevas tecnologías son un reto para las empresas editoras.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	No solo son una necesidad, sino que se han convertido en una realidad imparable ante la progresiva extinción de los soportes tradicionales.
7.	Campo, Daniel	Sin duda, porque satisfacen una necesidad del lector actual y amplifican la cobertura de los medios tradicionales, especialmente las redes sociales.
8.	Collado, Gloria	Sí.
9.	De Moya, José María	Absolutamente, es obvio. Un editor es un generador de contenido y no sólo tiene la necesidad sino la obligación de utilizar todos los soportes disponibles en el mercado.
10.	De Quesada, Eugenio	Sin duda. Una necesidad impuesta por el auge de los nuevos soportes.
11.	Del Rosal, Alex	Es un negocio residual ahora mismo.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Más que una necesidad es una obligación. Es el futuro de la comunicación. Una revolución en este sector mayor, incluso, que lo fue la televisión.
13.	Domenech, Eugenio	Sí.
14.	Fernández, Amancio	Son imprescindibles para lograr la finalidad de cualquier publicación: conectar con el usuario. Y ahora, además, interactuar.
15.	Fillol, José María	Sí, pero hay que saber analizar el origen de la información y las fuentes.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Sí, son imprescindibles.
17.	García Montesino, Andrés	Sí; dependiendo de la envergadura de la empresa.
18.	García, Carlos	Indudablemente, en algunos casos es una herramienta, un medio para ampliar la difusión de la publicación y en otros casos, es un fin en sí mismo, funcionando como plataforma.
19.	González, Augusto	Sí, son inevitables.
20.	González, José Alberto	Sí, sin duda.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	Sí, claro. Es una nueva forma de difusión de la información, y tb de recibir esa información en una redacción.
23.	Hervás, José	Sin duda. Es una realidad tan evidente que no exige explicación.
24.	Jareño, Yolanda	Sí, claro
25.	Jiménez, Manuel	Es imprescindible.
26.	Jiménez, Raquel	Por supuesto
27.	López, Manuel José	Sí.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	No cabe duda de que en los últimos 10 años los medios online han aportado una mayor flexibilidad y difusión a los medios editados en papel además de expandir la lectura a cientos de miles, millones de nuevos usuarios o lectores.
30.	Martos, Rafael	Sí. Es imprescindible estar en todos los sitios y en todas las maneras en que un lector o un anunciante puedan estar.

31.	Miralles, Miguel	Si, imprescindibles.
32.	Moreno, Lola	Sí.
33.	Muñoz, Luis	Los lectores han optado por el formato digital y gratuito. Si el editor quiere conservar sus lectores, debe ir a los soportes digitales para encontrarlos.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Imprescindibles.
35.	Palafox, Alfredo	Son una necesidad “impuesta” para un editor cualquier soporte podría ser válido pero el mercado y los lectores están mayoritariamente en los soportes digitales.
36.	Parejo, Alberto	Si, el mundo avanza hacia una dirección en la que la tecnología cada vez está más presente en sus diferentes formas y hay que adaptarse si quieres llegar al máximo público posible.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Los soportes digitales, actualmente, son necesarios, prácticamente, para cualquier sector y perfil; también, obviamente, para los editores y para la prensa. Además, de forma separada; es decir, no es el mismo comportamiento un lector que accede a la publicación a través de un ordenador (edición de escritorio) del que lo hace a través del móvil o una “Tablet”. Por tanto, es fundamental adaptar el medio a los diferentes soportes con versiones específicas e independientes.
38.	Peris, Guillermo	Sí, cualquier publicación que quiere ser competitiva y llegar a su nicho de mercado, debe estar en soporte digital (gratuito o de pago).
39.	Puig, Pep	Es imprescindible tenerlos en cuenta.
40.	Rabino, Mónica	Considero que los editores actuales estamos familiarizados con los soportes digitales, y teniendo en cuenta que ya más del 50% de la audiencia de internet es móvil es una necesidad adaptarse a este entorno.
41.	Retana, Alberto	Absolutamente. Nuestro sector siempre se ha caracterizado por la innovación, pero la revolución tecnológica ha roto todos los esquemas y, de hecho, el paso de la publicación tradicional a los soportes digitales en algunos casos puede considerarse traumática por los cambios tan fulgurantes que proporciona la propia tecnología. En resumen, quien actualmente no cuenta con soporte digital no existe.
42.	Rius, Joaquín	Sí.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí porque el mundo digital ofrece plataformas alternativas como los e-books que poco a poco se han ido implantando en el mercado, con lo que las editoriales se ven obligadas a ofrecer su producto digitalizado, aparte de en papel.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Necesidad no, obligatoriedad.
45.	Vara, Rafael	Dependiendo del nicho de mercado en el que actúe, sí, creo que son una necesidad imperiosa.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	Sí.

Dentro de las respuestas obtenidas en la primera pregunta de la entrevista, nos encontramos con que prácticamente todos los editores consideran que los soportes digitales de hoy en día son una necesidad. No obstante, hay un editor en concreto, Alex del Rosal

(Religión en Libertad), que piensa que son residuales, tal vez porque, al interpretar la pregunta, considera que no da los resultados económicos esperados. Otros editores como Mónica Rabino (directora de desarrollo del Grupo Prisa), apostillan que más del 50% de sus lectores ya están solo en el entorno móvil y más de un 80% en el entorno digital. Para Rafael Vara (director de marketing del Grupo Gente), esa necesidad depende del mercado en el que se actúe. Para Jesús Ángel Rojo (Editor del diario El Distrito), esta necesidad también se traslada a los libros, no solo a los medios de comunicación, por la llegada del E-Book. En general, y dada la supuesta obviedad de la pregunta, todos los editores consideran que los nuevos soportes son necesarios, obligados e imprescindibles.

Tabla nº 44.- Nombre del entrevistado.	Pregunta 2: ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
1. Álvarez, José María	Sobre todo, el nuevo canal Internet y sus diversas aplicaciones tecnológicas: la Tablet, el portátil y el Smartphone.
2. Asorey, David	Internet.
3. Astiz, Carlos	La digitalización.
4. Azcona, Juan José	La falta de conocimientos técnicos del mundo digital, el mal uso de las redes sociales, el concepto de gratuidad de la información.
5. Barceló, José Luis	El avance de los sistemas de transmisiones de las comunicaciones, la red Internet que ha globalizado y ampliado el campo de acción de los soportes y medios de comunicación y la sensación de “aldea global” que todo lo acerca.
6. Bernaldo de Quirós, Rafael	Internet ha traído consigo una <i>hiperconectividad</i> que ha hecho tambalearse los cimientos del periodismo, donde parece que ya no importa lo que se dice, sino que se diga cuanto antes, a tiempo real.
7. Campo, Daniel	Fundamentalmente dos: la crisis desde 2008 y el fenómeno digital. Coexistencia de las dos versiones, on y off, con las consabidas dificultades: más trabajo, menos plantilla.
8. Collado, Gloria	Las nuevas tecnologías y la crisis generalizada a nivel internacional.
9. De Moya, José María	Internet está revolucionando la relación productor-consumidor en todos los sectores. También en el de la comunicación donde el papel de los medios está cambiando y sustentándose más sobre aspectos reputacionales que sobre su simple capacidad de penetración o de llegada.
10. De Quesada, Eugenio	Aparición de nuevos canales para la transmisión de información, gratuidad de los contenidos, aparición del periodismo ciudadano, crisis de los medios impresos, derrumbe del mercado publicitario y depauperación de la profesión periodística.
11. Del Rosal, Alex	Internet y el móvil con datos.
12. Díaz-Valdés, Tomás	Internet y, en consecuencia, las redes sociales.
13. Domenech, Eugenio	El acceso ilimitado, inmediato, universal y desde cualquier lugar y momento a la información, junto con la drástica disminución del precio por adquirirla.
14. Fernández, Amancio	Por encima de todos, la tecnología.
15. Fillol, José María	Depende del cristal como se mire.
16. Gálvez, Miguel Ángel	Internet, el uso de los dispositivos móviles y las nuevas herramientas en “la nube”.
17. García Montesino,	La demanda del público, de los lectores y su núcleo más joven.

Andrés		
18.	García, Carlos	Los dispositivos móviles-teléfono, tablets, etc.- y las redes sociales-Twitter, Facebook, Instagram, etc.-ha supuesto un giro de 180 grados el mundo de la información y comunicación. Desde cómo se genera una noticia a cómo se hace llegar al consumidor, pasando por la forma y estilo de dar la noticia, todo ello ha supuesto un punto de inflexión en la industria de la información y comunicación. Es de tal calibre el impacto y la rapidez de estos dos elementos-dispositivos y redes sociales- que el propio sector periodístico todavía está en proceso de asimilación.
19.	González, Augusto	La gratuidad del acceso a la información a través de Internet, siguiendo un patrón similar al de la radio y la televisión, pero con menos capacidad de generar ingresos por publicidad. En un segundo momento, que es el actual, la generalización de las redes sociales, que dispersan el origen de la información.
20.	González, José Alberto	Los nuevos soportes, especialmente el teléfono móvil; la acogida masiva de los usuarios a las redes sociales, y como base de ambas la mejora en la velocidad de las redes de transmisión de datos, especialmente la fibra óptica.
21.	Hernández Nevado, David	La facilidad de la edición web.
22.	Herranz, Teresa	Internet y el alejamiento del lector de lo que le cuentan los periódicos. Falta de fiabilidad.
23.	Hervás, José	La caída de la publicidad que se inició mucho antes de la crisis financiera iniciada en el 2007 y la escasez de los recursos propios de las empresas periodísticas. Esto sucede no solo en la prensa española, medios de tanto prestigio como el New York Times o el Washington Post han tenido que ser rescatado gracias a los nuevos ricos.
24.	Jareño, Yolanda	Nuevas tecnologías, intrusismo profesional, poco rigor, intereses cruzado.
25.	Jiménez, Manuel	Las redes sociales lo están cambiando todo.
26.	Jiménez, Raquel	En los últimos años, un lastre, somos considerados empresa de alto riesgo.
27.	López, Manuel José	Internet, Smartphone, tabletas.
28.	Martínez, José Antonio	Económicos y tecnológicos.
29.	Martínez, José María	La libertad de acceso a todo tipo de públicos, sin barreras geográficas, ni económicas.
30.	Martos, Rafael	La inmediatez y la gratuidad. Ambos elementos son el enemigo del periodismo auténtico. Hoy, cualquier mensaje por una red social es asumido como noticia real, al mismo nivel que el que difunde un medio periodístico serio. Si eso pone en peligro la profesión periodística, no lo pone menos que la gente se está acostumbrando a consumir información gratis... y al final, eso repercute en que los medios tengan menos periodistas y peor pagados, en menor profesionalidad, en definitiva, y lo que acaba llegando al lector es poco más que propaganda (las notas de prensa oficiales).
31.	Miralles, Miguel	Internet; la inmediatez de la información.
32.	Moreno, Lola	Internet.
33.	Muñoz, Luis	Internet y todas sus consecuencias.
34.	Ortmaetxea, Miguel	La revolución digital y las nuevas tecnologías.
35.	Palafox, Alfredo	Los dispositivos móviles.
36.	Parejo, Alberto	Evidentemente internet, con lo que ha supuesto en el trato de la información inmediata, las redes sociales y la repercusión que tiene cualquier información en ellas y por supuesto la telefonía móvil y la

		accesibilidad desde cualquier lugar a la red lo que obliga a los medios a estar siempre actualizados.
37.	Pérez Llorca, Xavier	La eclosión tecnológica y su democratización, ha derivado en un tsunami informativo tremendo: para destacar, pues, es necesario hacer un mayor esfuerzo y una apuesta clara por la calidad (en nuestro caso basamos nuestros contenidos en el reportismo y las entrevistas en profundidad) y por iniciativas que aporten un valor añadido a la publicación (organización de Premios, El Llobregat, celebración de conferencias, debates electorales etc.). Otro de los elementos de cambio fundamentales, y relacionado con lo anterior, es la inmediatez y el acceso a los medios (con un papel importante de las redes sociales). Creemos importante ser líderes en las redes, pero no producir para tuitear. Valoramos, pues, más la calidad que la cantidad.
38.	Peris, Guillermo	La irrupción de internet a finales de los 90 obligó a las empresas a lanzar versiones digitales de sus publicaciones y la irrupción de los smartphones desde hace 6 años las ha obligado a lanzar versiones web mobile y apps.
39.	Puig, Pep	La globalización de la información y la tecnificación de los perfiles profesionales.
40.	Rabino, Mónica	En los últimos años la crisis económica y la caída de los ingresos del soporte papel han frenado mucho las inversiones previstas en innovación, lo cual es clave para desarrollar nuevos productos.
41.	Retana, Alberto	Con total rotundidad, las redes sociales. No es condicionen, sino que manejan con total primacía las tendencias y la información. Si el paso de lo impreso a lo digital ya es importante, la presencia e influencia en las redes sociales condiciona el carácter y la creación de opinión de un medio de comunicación en la actualidad.
42.	Rius, Joaquin	Las redes sociales, la crisis económica.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Fundamentalmente, Internet, las redes sociales porque ha conllevado la democratización informativa.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Sin duda internet.
45.	Vara, Rafael	La necesidad del usuario/lector por conocer de manera inmediata la noticia. La información de hace dos horas ya es vieja con lo que las empresas editoras se ven forzadas a generar dos tipos de contenidos para poner en valor sus soportes. Por un lado, el contenido inmediato, justo en el momento en el que se produce el hecho noticioso y por otro lado un contenido más “sosegado” con múltiples fuentes de información e, incluso, con opinión que sustente una información más ampliada.
46.	Velasco, Javier	En primer lugar, la inmediatez de la noticia y en segundo lugar la accesibilidad.
47.	Villarraso, Daniel	En mi opinión los que más lo han hecho, con diferencia, son los nuevos modelos digitales de difusión de contenidos como webs, blogs, redes social etc.
48.	Yagüe, José Luis	Internet.

En cuanto a los elementos que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI, la mayoría de los editores encuestados opina que, sobre todo, Internet, la digitalización, la tableta digital, el portátil, el smartphone, los nuevos canales, la tecnología, las redes sociales, la caída de la publicidad, la gratuidad de la información y la

universalización de la información, han sido elementos esenciales en la empresa informativa de las últimas dos décadas.

Daniel Campo (Editor de El Publicista), apunta a la crisis del 2008 y el fenómeno digital, que ha provocado la necesidad de nuevas plataformas, con menos dinero y menos plantilla, lo que, en definitiva, provoca más trabajo con menos recursos, opinión con la que coincide José Hervás, editor de Balder Comunicación.

En definitiva, se considera que se ha producido un intrusismo profesional elevado y que las dificultades para obtener ingresos debido a la elevada cantidad de canales y las bajas tarifas de la publicidad digital han llevado a la empresa informativa a ser una empresa de alto riesgo.

Tabla nº 45.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 3: ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
1.	Álvarez, José María	Un problema reiterado.
2.	Asorey, David	Una ayuda.
3.	Astiz, Carlos	Sin financiación no hay empresa.
4.	Azcona, Juan José	No entiendo la pregunta. La financiación siempre es una ayuda para crear el producto. ¿Se refiere a financiación externa a los socios? ¿Bancaria?
5.	Barceló, José Luis	Sinceramente creo que es un problema sin resolver, muchas empresas no se montan con carácter empresarial ni con plan de negocio, sino como meros objetos de presión e influencia.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael Morán	Se está convirtiendo más en un lastre que una ayuda, sobre todo si hablamos de versiones impresas de medias.
7.	Campo, Daniel	Cuando ha existido oportunidad de lograr financiación, bienvenida ha sido.
8.	Collado, Gloria	Las dos cosas ya que ambas van unidas. Ha sido de ayuda, porque se han podido reducir los gastos, pero no suficiente para asumir la falta de apoyo institucional y la caída de publicidad.
9.	De Moya, José María	Un lastre cuando no se ha sabido diversificar y crear nuevas fuentes de financiación.
10.	De Quesada, Eugenio	Lo siento, pero no entiendo el enunciado de esta pregunta. No veo la diferencia entre “empresa informativa” y “empresa editorial”. ¿Se refiere a la agencia de noticias?
11.	Del Rosal, Alex	No contesta.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Ningún medio de comunicación puede vivir sin el apoyo publicitario. Ahora con mayor motivo. Los directores se han convertido en los mejores vendedores de su propio medio de comunicación. La diversidad en el apoyo publicitario es lo que da mayor objetividad. Si la publicidad solo proviene del Gobierno establecido, pierde todo lo que hacemos. Somos unos vendidos, como sucede con los bancos, principal soporte económico de estos medios. Una noticia tan importante como la del Banco Santander, que en dos años han bajado sus acciones hasta un sesenta por ciento, pocos medios por no decir ninguno, ha dado la más mínima información.
13.	Domenech, Eugenio	Entiendo por financiación la posibilidad de apalancamiento

		para llegar más lejos en un proyecto con la ayuda de recursos ajenos. Cuando nuestra planificación se cumple, el precio de la financiación es asumible; en caso de fracaso en el proyecto, puede ser una losa que le perjudique aún más. Algunas empresas buscan financiación erróneamente con el fin de ganar tiempo y superar situaciones coyunturales. Muchas veces se confunde las situaciones coyunturales con la aparición de nuevas situaciones que van a ser estructurales.
14.	Fernández, Amancio	Ha sido y es un importante lastre.
15.	Filloi, José María	Depende del cristal como se mire.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Una necesidad.
17.	García Montesino, Andrés	Depende.
18.	García, Carlos	Depende de los casos, pero en general la financiación ha sido positiva y ha servido para coger experiencia.
19.	González, Augusto	Sin duda, un lastre por la falta de recursos publicitarios fluidos en la última década.
20.	González, José Alberto	No contesta.
21.	Hernández Nevado, David	Una ayuda.
22.	Herranz, Teresa	Un lastre.
23.	Hervás, José	La falta de financiación es lo que supone un lastre. Es un problema mundial como muy bien pone en evidencia la economista francesa Julia Cagé en sus diversos estudios, pero muy en especial en su libro 'Salvar los medios de comunicación'.
24.	Jareño, Yolanda	Dependerá de la gestión que cada uno haga de ello.
25.	Jiménez, Manuel	Toda financiación lleva consigo un compromiso que, en muchos casos, presionan a las empresas editoras
26.	Jiménez, Raquel	En los últimos años, un lastre, somos considerados empresa de alto riesgo.
27.	López, Manuel José	Lastre.
28.	Martínez, José Antonio	No contesta.
29.	Martínez, José María	A veces un 50%, pues en inicio se considera una ayuda fundamental para "despegar". A la larga, se puede convertir en un lastre sin no hay resultados económicos inmediatos.
30.	Martos, Rafael	Un lastre. A pesar de tener un coste proporcionalmente más bajo, es menos rentable en cuanto a ingresos.
31.	Miralles, Miguel	Una ayuda.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	La financiación de la empresa informativa no existe, está vinculada a otros intereses empresariales del propio editor o de terceras personas, además de depender en gran medida del apoyo institucional.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Un gran lastre.
35.	Palafox, Alfredo	No contesta.
36.	Parejo, Alberto	Quizás más un lastre debido a la actual situación que viven los medios y su posicionamiento político interfiriendo claramente en la financiación de cualquier medio.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Si entendemos bien la pregunta, en nuestro caso los servicios informáticos no están externalizados. Contamos con un responsable en el área de informática y Redes propio. Entendemos que es un departamento fundamental tanto a nivel de dar soporte a un contenido atractivo como en términos de seguridad. Por tanto, vemos en él una inversión y una ayuda que nos permite dar un mejor servicio. En ningún

		caso es un lastre.
38.	Peris, Guillermo	En nuestro caso, siempre una ayuda. Y entiendo que en el resto de los medios también.
39.	Puig, Pep	Los modelos de negocio del sector han cambiado, están aún cambiando, y no se ha encontrado una fórmula eficaz de financiación que sea posible generalizar a todos los editores.
40.	Rabino, Mónica	La financiación, con el objetivo de innovar para crear nuevos modelos, es fundamental y vista así siempre es positiva.
41.	Retana, Alberto	La empresa editora siempre ha sido, y creo que lo seguirá siendo, la “mala de la película”. Los costes desproporcionados, y siempre mal considerados por la ignorancia general de público y anunciantes, de la impresión han hecho que las empresas informativas dependieran de la buena salud de la empresa editorial. Esta circunstancia ha hecho que, incluso, las influencias políticas o de ciertos sectores empresariales fueran más que considerables en las empresas de edición de medios. Con las nuevas tecnologías, los costes son menores, pero, sin embargo, provoca un detrimento de la contratación de profesionales al haber ‘aprendido’ de la época de vacas flaca. Esos costes se minimizan de tal manera que la aparición de infinidad de medios hace que se compita mucho más por la publicidad, faceta que aprovechan sobremanera las centrales de medios y los propios anunciantes.
42.	Rius, Joaquín	Para los editores independientes, un lastre. Para los grandes grupos, una ayuda.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Puede ser un lastre porque si una de las dos fracasa, puede arrastrar a la otra.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Ha sido un lastre por el modelo de negocio inmovilista planteado por los editores.
45.	Vara, Rafael	No contesta.
46.	Velasco, Javier	Ayuda, pero no se ha sabido evolucionar.
47.	Villarraso, Daniel	No entiendo la pregunta, lo siento.
48.	Yagüe, José Luis	Un lastre.

Esta pregunta ha tenido respuestas dispares, desde un lastre hasta una ayuda. Las respuestas mayoritarias se dividen en varias opiniones:

- 1) Un lastre.
- 2) Una ayuda para empezar un negocio considerado de alto riesgo.
- 3) Depende del uso que se dé a esa ayuda.
- 4) La ayuda está vinculada a intereses empresariales de terceros, dependiendo en gran medida del apoyo institucional.
- 5) Una necesidad, ya que sin financiación no hay empresa.
- 6) Una ayuda que después debe ser amortizada.
- 7) Una búsqueda de ayuda que a largo plazo se puede convertir en un lastre.

Se observa que la financiación de las empresas informativas es similar a la de cualquier medio, que depende del uso que se consiga. La particularidad de estas respuestas es que, debido al modelo publicitario, muchas veces vinculado a intereses económicos y políticos, puede poner en un dilema ético a los editores entre una información, una publicidad y un apoyo institucional encubierto. Sea como fuere, la necesidad de financiación es necesaria cuando se sabe para que se solicita, si se tiene capacidad de responder a ella a medio o largo plazo y si proviene de una institución, empresa u órgano político que quiere “sobornar” al medio.

Las dudas surgidas respecto a la pregunta han llevado a determinados entrevistados a no responder o responder con referencias a cuestiones no relacionadas con la pregunta, entendiendo que se refiere a agencias de noticias (Eugenio de Quesada, Editorial Inditex). Otros entrevistados relativizan la pregunta y responden que “depende”. Y otro entrevistado entiende la financiación como fórmula de ingreso que aún no ha sido descubierta (Pep Puig, director de marketing de El Periódico de Cataluña).

Tabla nº 46.-	Nombre del entrevistado.	Pregunta 4: ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?
1.	Álvarez, José María	De momento no.
2.	Asorey, David	No.
3.	Astiz, Carlos	No.
4.	Azcona, Juan José	No.
5.	Barceló, José Luis	No de momento porque nuestra empresa tiene muy ajustados los costes en origen.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	En muchas ocasiones, y en la época en la que estamos, internacionalizar servicios puede suponer sobrecostes importantes y a veces inesperados.
7.	Campo, Daniel	No.
8.	Collado, Gloria	No.
9.	De Moya, José María	Cuando te mueves en un mercado nacional no es fácil encontrar proveedores de fuera que den respuesta a las necesidades de tu audiencia. En algún aspecto no crítico del negocio si hemos internacionalizado.
10.	De Quesada, Eugenio	La internacionalización no ahorra costes, los incrementa; aunque también puede abrir nuevos mercados y aumentar los ingresos.
11.	Del Rosal, Alex	Realmente, en impresión, los precios y calidades que hay en España son insuperables.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Internet más que internacional es global.
13.	Domenech, Eugenio	Sí.
14.	Fernández, Amancio	Algunos ya los hemos internacionalizado: hosting, mantenimiento, desarrollos, etc.
15.	Fillol, José María	Sí.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Sí.
17.	García Montesino, Andrés	Por el momento, no.
18.	García, Carlos	No exactamente.

19.	González, Augusto	No.
20.	González, José Alberto	No.
21.	Hernández Nevado, David	No.
22.	Herranz, Teresa	No, no se me ocurre qué servicios puede internacionalizar un pequeño periódico local.
23.	Hervás, José	Los problemas son los mismos en todo el mundo. Internacionalizar los servicios no soluciona nada.
24.	Jareño, Yolanda	No.
25.	Jiménez, Manuel	De momento, nuestra empresa es pequeña, es tendría que estudiarlo
26.	Jiménez, Raquel	No.
27.	López, Manuel José	No.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Aún no.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	Sí, pero no para ahorrar costes sino para ampliar mercado.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	Sí.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Sí.
35.	Palafox, Alfredo	No.
36.	Parejo, Alberto	Al contrario. En estos momentos estamos optando por la realización de los servicios de manera propia, instruyendo a personal del medio para abaratar costes.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	No.
39.	Puig, Pep	No entra dentro de mis competencias, aunque me consta que en se han contratado servicios externos y 'macroproveedores' internacionales con el objetivo de ahorrar costes.
40.	Rabino, Mónica	Considero mejor apostar por los servicios locales antes que internacionalizarlos.
41.	Retana, Alberto	Sí. De hecho, nuestra empresa recibe multitud de ofertas de continuo. Aun así, nuestro proveedor de servicios digitales (CIBELES) funciona perfectamente e, incluso, innova continuamente para poder ofrecer a editores pequeños y medianos suficientes plataformas de cara a poder competir en el mercado actual.
42.	Rius, Joaquin	No.
43.	Rojo, Jesús Ángel	No.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No se ha dado la ocasión.
45.	Vara, Rafael	No.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	No.

La mayor parte de los editores no se han planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes. Algunos, incluso, como Rafael Bernaldo de Quirós, directivo de Mediatics y consultor de Cibeles Group L.L.C. consideran que incluso puede ser contraproducente internacionalizar servicios, por llegar a suponer sobrecostes inesperados. Otros, como Alex

del Rosal, editor de Religión en Libertad, consideran que los precios en impresión en España ya son muy ajustados y es complicado mejorarlos. Lo mismo opina José Luis Barceló, editor de El Mundo Financiero. Tomás Díaz-Valdés, editor de Motor Point, cree que, dado que Internet es global, todo está internacionalizado.

Entre los que si se han planteado internacionalizar servicios o lo han hecho, están Eugenio Domenech, editor de Editex, productos editoriales para la educación; José María Fillol, editor del grupo RumboPress, con portales digitales y editor de la revista de videojuegos de El Corte Inglés; Miguel Ángel Galvez, Editor de Axón Comunicación; José Antonio Martínez, editor del portal de noticias Madrid Press; Luis Muñoz, editor de El Faro de Melilla y Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, que asegura recibir ofertas para internacionalizar con frecuencia; José María de Moya, director general del Grupo Siena, por su parte, afirma que cuando te mueves en el mercado editorial español, no es fácil encontrar personal internacional, aunque lo ha conseguido para algunas tareas no críticas de su empresa. Incluso Mónica Rabino, directora de desarrollo del Grupo Prisa, considera que siempre es mejor mantener los servicios controlados localmente y dentro del país.

Tabla nº 47.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 5: ¿Lo ha puesto en marcha?
1.	Álvarez, José María	Sin duda.
2.	Asorey, David	No.
3.	Astiz, Carlos	No.
4.	Azcona, Juan José	No.
5.	Barceló, José Luis	No.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	En mi empresa hay trabajadores en otros países, no tanto para ahorrar costes, sino como nexo de unión entre dos continentes "hermanos" (España y Latinoamérica).
7.	Campo, Daniel	No.
8.	Collado, Gloria	No en la actualidad.
9.	De Moya, José María	Sí, como he dicho antes, para alguna actividad no crítica, por ejemplo, el diseño gráfico.
10.	De Quesada, Eugenio	Sí, en Caribe e Iberoamérica, a raíz de la crisis de los años '90 y, afortunadamente, con notable éxito. Aunque para hacer publicaciones por encargo, no para vender allí nuestras cabeceras.
11.	Del Rosal, Alex	No.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Sí.
13.	Domenech, Eugenio	No.
14.	Fernández, Amancio	Sí, como he dicho en la pregunta anterior.
15.	Fillol, José María	No.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Estamos en la planificación del proyecto.
17.	García Montesino, Andrés	No.
18.	García, Carlos	No.
19.	González, Augusto	No.

20.	González, José Alberto	No.
21.	Hernández Nevado, David	No.
22.	Herranz, Teresa	No.
23.	Hervás, José	No.
24.	Jareño, Yolanda	No.
25.	Jiménez, Manuel	No.
26.	Jiménez, Raquel	No.
27.	López, Manuel José	No.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	No.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	Estamos trabajando en ello.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	No. Resultaba demasiado complicado para el resultado perseguido.
34.	Ortmaetxea, Miguel	No todavía.
35.	Palafox, Alfredo	No.
36.	Parejo, Alberto	No.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	No.
39.	Puig, Pep	No.
40.	Rabino, Mónica	La externalización de la producción, al igual que los ciclos económicos, en algunas ocasiones son positivas o no de acuerdo a los ciclos del mercado.
41.	Retana, Alberto	Con mucho cálculo, pero efectivamente.
42.	Rius, Joaquín	No.
43.	Rojo, Jesús Ángel	No.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No.
45.	Vara, Rafael	No.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	No.

Respecto a poner en marcha la internacionalización, y dado que la mayoría de los editores son conservadores a la hora de una posible internacionalización de sus empresas, dentro de aquellos editores y directivos que sí lo han puesto en marcha Rafael Bernaldo de Quirós, afirma que en su empresa hay empleados de otros países de Latinoamérica. José María de Moya, director general de Grupo Siena, afirma que cuando ha internacionalizado lo ha hecho para cuestiones no críticas de la empresa, como el diseño gráfico. Eugenio de Quesada, editor del Grupo Nexo, ha externalizado parte de su producción en El Caribe e Iberoamérica, a raíz de la crisis de los noventa y, a su parecer, con notable éxito, realizando publicaciones por encargo, no para vender allí sus cabeceras. Mónica Rabino, de Grupo Prisa, considera que esta internacionalización debe hacerse solo en algunas ocasiones, cuando son positivas según los ciclos del mercado. Miguel Miralles, editor de la revista Quercus, está trabajando en una posible internacionalización de su cabecera y Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, piensa que la internacionalización hay que realizarla con mucho cálculo.

En su mayoría los editores evitan internacionalizar sus productos servicios por temor a los sobrecostos, a las posibles pérdidas, ya sea de calidad o económicas, o riesgos inherentes al proceso de expansión internacional.

Tabla nº 48.-	Nombre del entrevistado.	Pregunta 6: ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
1.	Álvarez, José María	Si, pudiera.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	Es posible.
4.	Azcona, Juan José	No.
5.	Barceló, José Luis	Si, puede ayudarla en cuestiones concretas, muchas de ellas técnicas, que no tiene por qué considerar la empresa. Es como todas las empresas, en el mundo empresarial existen muchos proveedores excelentes que hacen mejor que nosotros las cosas y que pueden subcontratarse, por ejemplo, el control fiscal y de impuestos, la limpieza de locales, los suministros informáticos, etc.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Hay ciertos servicios externalizados en mi empresa, supongo que como en todas hay tareas que no puede realizar el equipo que compone la compañía, sin embargo, no soy yo el que tiene que ver la eficacia de esto, aunque a título personal considero que, si puedes hacerlo tú mismo, siempre estará mejor hecho.
7.	Campo, Daniel	En muchos casos supone un alivio para la empresa en gastos industriales.
8.	Collado, Gloria	Depende de las dimensiones.
9.	De Moya, José María	Dependerá del tipo de empresa informativa. Como he dicho antes, si tu mercado es nacional los aspectos críticos (generación de contenido...) será difícil externalizarlos.
10.	De Quesada, Eugenio	Ya está contestado.
11.	Del Rosal, Alex	Sí, claro. La externalización ahorra costes fijos y te permite tener un equipo de trabajo más pequeño con un Plan Editorial también más constreñido.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Por supuesto. Las nuevas tecnologías obligan a ello.
13.	Domenech, Eugenio	Sí, siempre. Hay que centrarse en lo esencial, que es la generación de la información. La logística, la producción de información cualquiera que sea su formato, la técnica, etc. tienen sus propios profesionales.
14.	Fernández, Amancio	Es una alternativa más, siempre y cuando aporte más valor y menos coste.
15.	Fillol, José María	Sí.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	De momento no tenemos elementos de juicio suficientes para emitir una opinión.
17.	García Montesino, Andrés	No me lo he planteado.
18.	García, Carlos	Si, abarata costes y profesionaliza y garantiza el servicio prestado.
19.	González, Augusto	Totalmente. Las redacciones son más descentralizadas que nunca, así como todos los servicios anexos a la empresa informativa.
20.	González, José Alberto	No.
21.	Hernández Nevado, David	No.
22.	Herranz, Teresa	Se puede externalizar parte de la producción, como las

		páginas e información general. También la figura del colaborador es una buena herramienta.
23.	Hervás, José	Externalizar es otro medio más de los que puede utilizar la empresa. El problema es que la gran mayoría de las empresas de medios necesitan cambiar su estructura. España no cuenta con una legislación que facilite la creación de sociedades de medios de comunicación que facilite empresas consolidadas, que cuentan con una estructura suficientemente sólida para permanecer en el tiempo.
24.	Jareño, Yolanda	Todo en su justa medida.
25.	Jiménez, Manuel	Depende de la empresa y su volumen de trabajo.
26.	Jiménez, Raquel	Lo desconozco, pero es verdad que tenemos precios muy competitivos con nuestros proveedores.
27.	López, Manuel José	Sí, porque no puedes tener una plantilla para todo como antes.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Según sea el volumen, criterio y metas que cada empresa se forme. Puede ser una solución una vez fracasadas otras.
30.	Martos, Rafael	¿De la producción? No. Una empresa informativa produce información... si la externaliza, ya no es una empresa informativa, será otra cosa. Si se refiere a la externalización de servicios, sí. La empresa debe producir información, noticias, y otros deben encargarse de la parte informática e internet.
31.	Miralles, Miguel	Dependerá de la calidad final.
32.	Moreno, Lola	Sí.
33.	Muñoz, Luis	Sí, pero sólo para tareas automatizadas, no para las relacionadas con la producción de información.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Lo creo y lo he llevado a cabo en varios proyectos.
35.	Palafox, Alfredo	Indudablemente, cada uno domina los precios y costes en su sector y en función del tamaño es imprescindible la externalización.
36.	Parejo, Alberto	No, creo que la producción debe ir fuertemente ligada a la presencia del medio con el fin de agilizar cualquier trámite.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	Sí, de hecho, nosotros tenemos externalizado todo el apartado de programación e informática.
39.	Puig, Pep	Puede abaratar costes, pero puede también afectar a la calidad de los contenidos. Es una opción que requiere un equilibrio delicado.
40.	Rabino, Mónica	La marca AS se ha internacionalizado en los últimos años en países latinoamericanos y esta apertura de nuevas ediciones se realiza con equipos locales para el desarrollo del contenido.
41.	Retana, Alberto	Sin duda. La experiencia de mi familia, con más de 40 años de tradición editora e informativa me ha enseñado que la externalización es la única solución de competencia efectiva en el mundo que vivimos profesionalmente.
42.	Rius, Joaquín	No.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Si por externalización entendemos sucursales, considero que sí.

44.	Sánchez Chacón, Javier	Sí.
45.	Vara, Rafael	Sí, pero con matices.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	Sí.

La sexta pregunta se refiere no tanto a la internacionalización de determinadas tareas de la empresa informativa en otros países como a la externalización de ciertas partes de la producción (diseño, redacción de contenidos, proveedores informáticos), para ahorrar costes sin perder efectividad en los objetivos de rentabilidad. En esta ocasión, la mayor parte de los encuestados responde afirmativamente a la pregunta, considerando que la externalización puede ahorrar costes e incluso realizar tareas que, por la cualificación o infraestructura que requieren los servicios externos, lo harán incluso mejor que ellos mismos.

Otra parte de los encuestados considera que externalizar las tareas no ayuda a mejorar costes o servicios, entre ellos Juan José Azcona, editor de Nueva Tribuna; David Hernández Nevado, editor de Repelando; José Alberto González, editor de Tribuna Grupo; Xavier Pérez Llorca, editor de El Llobregat y Joaquín Rius. Otros editores y directivos dan sus explicaciones de por qué no consideran interesante la externalización de los servicios en sus empresas editoriales, como Rafael Martos, editor de Noticias de Almería, que piensa que la producción de contenidos es inherente a la zona donde se producen; Alberto Parejo, editor de El Iceberg, considera que la producción debe ir muy ligada a la empresa;

Tabla nº 49.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 7: ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
1.	Álvarez, José María	No.
2.	Asorey, David	No.
3.	Astiz, Carlos	No.
4.	Azcona, Juan José	No.
5.	Barceló, José Luis	No.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Sí.
7.	Campo, Daniel	No.
8.	Collado, Gloria	Sí.
9.	De Moya, José María	En nuestro caso, básicamente hemos externalizado el departamento gráfico.
10.	De Quesada, Eugenio	No, el equipo utilizado ha sido siempre el nuestro.
11.	Del Rosal, Alex	No.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Sí, por coste. No de periodista, sino de servicios tecnológicos.
13.	Domenech, Eugenio	No.
14.	Fernández, Amancio	Sí, en contenidos, gestión publicitaria, apoyo tecnológico.
15.	Fillol, José María	No.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Está dentro de lo que estamos planificando.
17.	García Montesino, Andrés	No.

18.	García, Carlos	No.
19.	González, Augusto	No.
20.	González, José Alberto	No.
21.	Hernández Nevado, David	No.
22.	Herranz, Teresa	No.
23.	Hervás, José	La empresa en la que trabajo es tan pequeña que no ha lugar.
24.	Jareño, Yolanda	No.
25.	Jiménez, Manuel	No.
26.	Jiménez, Raquel	En estos momentos no, en pasado si tuvimos.
27.	López, Manuel José	No.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	No.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	No.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	No.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Sí, en América Latina.
35.	Palafox, Alfredo	No.
36.	Parejo, Alberto	Lo hicimos, y ahora hemos revertido el proceso por ejemplo en todo lo referente a diseño web, maquetación o servicios on-line.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	No.
39.	Puig, Pep	No me consta.
40.	Rabino, Mónica	Todos los canales son complementarios y tanto los soportes convencionales como el "boca a boca" son importantes. Hay que lograr un equilibrio entre ellos para conseguir fidelizar y sorprender a los clientes a través de las diferentes acciones. Lo que aporta el "boca a boca" a diferencia de los convencionales es un nivel de comunicación más personal y creo que es un punto relevante a tener en cuenta en la relación con los clientes que nos han conocido a través de este medio de promoción.
41.	Retana, Alberto	Como le respondía anteriormente, sí. A través de CIBELES lo llevamos a efecto.
42.	Rius, Joaquín	No.
43.	Rojo, Jesús Ángel	No.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No se ha dado la ocasión.
45.	Vara, Rafael	No.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	No.

La pregunta siete insiste en la internacionalización, pero precisando de si se trata de personal cualificado. Al igual que en la pregunta número cuatro, la mayor parte de los editores responden negativamente. Las excepciones son Gloria Collado, editora de Doce Notas, que afirma haber contratado personal externo cualificado para determinadas tareas; Tomás Díaz-Valdes, editor de Motor Point, que afirma haberlo hecho para ahorrar costes, en concreto en servicios tecnológicos; José María de Moya, director general de Grupo Siena,

que lo ha hecho en el departamento gráfico; Amancio Fernández, editor de Diario Abierto, que lo ha hecho para mejorar sus contenidos, para la gestión publicitaria y como apoyo tecnológico, Miguel Ormaetxea, editor de Mediatix, que lo ha hecho en América Latina; Alberto Parejo, editor de El Iceberg, que lo hizo en diseño gráfico y servicios On-line y ahora está revirtiendo el proceso y Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, que lo hace a través de Cibeles Group L.L.C.

Tabla nº 50.- Nombre del entrevistado.	Pregunta 8: ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
1. Álvarez, José María	En ocasiones, yo diría que un 50%.
2. Asorey, David	Sí.
3. Astiz, Carlos	Cada uno tiene su espacio.
4. Azcona, Juan José	Es imprescindible la promoción en internet.
5. Barceló, José Luis	No, todo es un uno, creo que todo funciona, mejor si es conectado entre sí.
6. Bernaldo de Quirós, Rafael	Creo que no hay que desechar ningún tipo de promoción. El “boca a boca” genera más confianza que cualquier campaña online, por mucho empeño que se ponga en ella, pero obviar la amalgama de oportunidades que brinda Internet sería tirar piedras contra nuestro propio tejado.
7. Campo, Daniel	Toda forma de promoción funciona, unas más que otras. La cercanía que imprime el “boca a boca (oreja)” es muy importante y eficaz, pero cuando no se tienen posibilidades de efectuar estas acciones, también es fundamental una buena campaña de publicidad o una promoción de descuento en internet.
8. Collado, Gloria	Sí.
9. De Moya, José María	Todo suma y se complementan. En general el porte convencional funciona mejor para hacer branding y el “boca a boca” resulta clave para acciones de marketing directo o relacional.
10. De Quesada, Eugenio	Son instrumentos diferentes. El “boca a boca” es selectivo y aporta credibilidad y prestigio, mientras que las campañas en entornos digitales son masivas y con un ROI (retorno de la inversión) muy escaso.
11. Del Rosal, Alex	Los dos son importantes, pero ahora mismo es imprescindible hacer unas buenas campañas de márketing online, y sobre todo con la segmentación del perfil del posible lector que hacer Facebook Ads.
12. Díaz-Valdés, Tomás	El “boca a boca” es el mejor soporte de promoción. Pero para llegar rápido y a la velocidad que requiere los tiempos actuales, Internet es la vía y, en consecuencia, todo lo que reportan las redes.
13. Domenech, Eugenio	Funciona mejor el “boca a boca”, sin desmerecer la importancia de la presencia en internet. No podemos desestimar que hoy el “boca a boca” muchas veces pasa por información compartida por grupos de personas en WhatsApp, por ejemplo.
14. Fernández, Amancio	No tienen por qué ser excluyentes. Son, y pueden ser,

		complementarios.
15.	Fillol, José María	Pueden funcionar ambos.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Creo que son dos canales diferentes, el “boca a boca” es más seguro y eficiente, pero menos accesible para la mayoría de los productos. Los soportes convencionales aseguran una respuesta.
17.	García Montesino, Andrés	Sí.
18.	García, Carlos	Las dos cosas funcionan, el “boca a boca” no se puede despreciar, y muchas veces, o la mayoría de las veces, funciona mejor que los emails.
19.	González, Augusto	Sí, aunque pueden ser complementarios.
20.	González, José Alberto	Sí.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	No.
23.	Hervás, José	No es mi campo de actuación.
24.	Jareño, Yolanda	¿Y no es lo mismo?
25.	Jiménez, Manuel	Sin duda alguna.
26.	Jiménez, Raquel	Todo suma, son importantes las dos.
27.	López, Manuel José	Creo que son una mezcla de las dos cosas.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Posiblemente.
30.	Martos, Rafael	Todo tiene sus niveles y matices. En una provincia –como es nuestro caso- la publicidad, la captación de clientes tiene que ser muy personal, muy directa, muy cara a cara. Es rarísimo en este ámbito que alguien llame directamente a un medio –digital o no- para anunciarse.
31.	Miralles, Miguel	Depende qué productos y promociones, en general no.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	No.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Por supuesto que sí, sin desdeñar el “boca a boca”.
35.	Palafox, Alfredo	No, no hay ninguna fórmula que funcione sola, es necesario promocionarse y eso implica una mejora en la imagen que también el “boca a boca” contribuirá a difundir.
36.	Parejo, Alberto	No, no creo que funciones mejor, sino de manera complementaria, pues la efectividad del “boca a boca” es proporcional a la cantidad de clientes potenciales a los que llegan en los otros medios.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Ambas estrategias son positivas. Nosotros apostamos por ofrecer un medio de calidad y que genere un “boca a boca” positivo entre los lectores, a nivel institucional y a nivel comercial. En este proceso, es importante estar posicionados en estos soportes que se mencionan y realizarlos, eso sí, de manera medida y no de manera recurrente.
38.	Peris, Guillermo	No lo sé.
39.	Puig, Pep	Son más efectivos, sí.
40.	Rabino, Mónica	Todos los canales son complementarios y tanto los soportes convencionales como el “boca a boca” son importantes. Hay que lograr un equilibrio entre ellos para conseguir fidelizar y sorprender a los clientes a través de las diferentes acciones. Lo que aporta el “boca a boca” a diferencia de los convencionales es un nivel de comunicación más personal y creo que es un punto relevante a tener en cuenta en la relación con los clientes

		que nos han conocido a través de este medio de promoción.
41.	Retana, Alberto	Sigo teniendo mis dudas. Todo depende de varios factores y aunque los grandes medios, sobre todo tv, siguen siendo preponderantes en cuanto a las tendencias informativas, así como continúan erigiéndose en los grandes tiburones de la tarta publicitaria, el público sigue creyendo en los medios locales que provocan ese “boca a boca” con mayor efectividad. De cualquier forma, en los últimos meses sí hemos podido comprobar que la publicidad en los medios de nuestro entorno ha crecido.
42.	Rius, Joaquín	No.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Eso siempre dependerá del público objetivo, esto es, a quién vaya dirigida la publicidad.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Hoy por hoy son los únicos.
45.	Vara, Rafael	Sí.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	No.
48.	Yagüe, José Luis	Sí.

La pregunta ocho se refiere a la promoción de los productos. En síntesis, la pregunta se centra en si es preferible una inversión adecuada en canales de promoción y publicidad de los productos editoriales que se desarrollan, o el “boca a boca” es suficiente para dar a conocer las cabeceras que estos directivos editan, para la obtención de la publicidad e incrementar el peso específico del valor de la marca.

En esta ocasión las opiniones son dispares respecto a ambas opciones. Muchos editores como Davis Asorey, director técnico del diario digital Público; Gloria Collado, editora de Doce Notas; Andrés García Montesinos, director de desarrollo de Soluciones Micra; José Alberto González, editor de Tribuna Grupo; David Hernández Nevado, editor de Repelando; Manuel Jiménez, editor de El Noticiero Digital; Miguel Ormaetxea, editor del portal digital Mediatics; Pep Puig, director de marketing del Periódico de Catalunya; Rafael Vara, director de marketing del Grupo Gente; Javier Velasco, editor de Todo Literatura y José Luis Yagüe; Editor de La Tribuna de Andalucía, opinan abiertamente que la promoción es el mejor cauce para dar a conocer sus productos.

Por su parte, Tomás Díaz-Valdes, editor de Motor Point; Eugenio Domenech, director general de Inditex; Augusto González, editor de la Crónica de Guadalajara; Teresa Herranz, editora de El Adelantado de Segovia; Manuel Jiménez, editor de El Noticiero Digital; Lola Moreno, editora de El Mundo del Perro y Luis Muñoz, editor de El Faro de Melilla, consideran que el “boca a boca” es la mejor forma de darse a conocer, conseguir prestigio y relevancia y, con ello, publicidad, difusión e ingresos.

Los demás editores entrevistados consideran que ambos medios son válidos para potenciar los productos editoriales que editan, siendo una acción mixta de ambos, el “boca a boca” y la inversión en promoción y publicidad, lo que consigue los mejores resultados.

Tabla nº 51.- Nombre del entrevistado.	Pregunta 9: ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
1. Álvarez, José María	Sí, muy mal valorada y con pocos retornos para el anunciante.
2. Asorey, David	Sí.
3. Astiz, Carlos	No.
4. Azcona, Juan José	Sí.
5. Barceló, José Luis	Si de momento, pero hay cambios: ahora ya se hace branding en Internet, cuando hace solo 5 años nadie lo consideraba. Y el modelo de negocio debe ser diferente en las empresas de Internet, que quieran vivir de la Red.
6. Bernaldo de Quirós, Rafael	Efectivamente, está muy mal pagada, y además es complicada de realizar. Cada vez hay más herramientas que nos simplifican el proceso, pero siempre llevan la delantera los grandes entes digitales.
7. Campo, Daniel	Puede que sí, si la comparamos con la publicidad en medios tradicionales, pero el problema es que se exige mucho más métricas y eficacia por menos dinero.
8. Collado, Gloria	Está mal pagada. Solo funciona cuando cuentas con una web muy especializada y puedes tratar directamente con los clientes o agencias de publicidad.
9. De Moya, José María	Pienso que no. El precio es consecuencia de un mercado enormemente atomizado, con miles de canales.
10. De Quesada, Eugenio	Sí, está muy mal pagada, por lo que es esencial que cada medio cree su propio departamento de publicidad y la comercialice directamente. Respecto al diseño, no creo que sea más complicada de realizar que los artes finales para anuncios en papel.
11. Del Rosal, Alex	Salvo invertir dinero en Facebook Ads, creo que el resto es tirar el dinero.
12. Díaz-Valdés, Tomás	Pesimamente mal pagado. Se paga el volumen y no la calidad. Además, hay demasiados intermediarios. DE 30 euros que paga el cliente al medio le llegan 1 o dos; el resto, se queda en el camino.
13. Domenech, Eugenio	Sí.
14. Fernández, Amancio	Está muy mal pagada y aún no ha encontrado soluciones tecnológicas y de contenido para vencer la creciente resistencia del usuario, sobre todo con una publicidad cada vez más invasiva.
15. Fillol, José María	Mal pagada sí, difícil de realizar depende del sector informativo al que se dirige.
16. Gálvez, Miguel Ángel	Es más difícil de vender y efectivamente peor pagada.
17. García Montesino, Andrés	Así es, hasta el momento.
18. García, Carlos	Está muy mal pagado, y eso que es la más rentable, porque potencialmente, la pueden ver los 6.500 millones de personas que habitan la tierra.
19. González, Augusto	Está muy mal pagada, aunque no sea “difícil de realizar”. Lo complicado es encontrar formatos que respondan a las

		necesidades concretas de los anunciantes sin bloquear el uso que hacen los lectores de las distintas cabeceras digitales.
20.	González, José Alberto	Sí, los precios marcados por los 'grandes' de la industria, como Google, y el modelo de gestión de campañas desde las agencias de publicidad digital reducen mucho el margen para los medios. No, no es complicada, pero se necesita personal propio especializado o contratación externa del servicio.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	Sí, está mal pagada.
23.	Hervás, José	La publicidad digital no está mal pagada. Es problema de la publicidad digital es que el lector se detiene mucho menos tiempos en las páginas de los medios digitales como ha puesto en evidencia las investigaciones del Pew Research Center. Un lector en papel general veinte veces más ingresos publicitarios que un lector en línea. Aunque ahora los anunciantes del Times acaban de aceptar pagar el mismo precio por un anuncio en la versión de papel y la versión Tablet del periódico.
24.	Jareño, Yolanda	La publicidad digital está mal pagada porque como todo lo digital, se ha venido regalando y ahora es difícil ponerla en valor. Si se sabe lo que se quiere y lo que se puede conseguir la publicidad digital no será distinta de la clásica.
25.	Jiménez, Manuel	Hasta ahora sí.
26.	Jiménez, Raquel	Complicada no, mal pagada sí.
27.	López, Manuel José	La publicidad es más complicada de realizar. El modelo de intermediación ha cambiado.
28.	Martínez, José Antonio	Sí-No.
29.	Martínez, José María	Realmente sí. Al abaratare tanto las tarifas hay que buscar otras fuentes de ingresos paralelas.
30.	Martos, Rafael	Muy mal pagada, sobre todo si tenemos en cuenta que la ve más tiente que la de papel, y en los medios de ámbito provincial, aunque la web sea más vista que el periódico tradicional, lo normal es cobrar por el anuncio clásico y regalar un banner, cuando en todo caso debía ser al revés. Por otro lado, en el caso de mi periódico, que es líder entre los digitales y el segundo contando todas las webs de todos los medios provinciales, ni remotamente logramos la facturación que en esa proporción nos correspondería.
31.	Miralles, Miguel	Es muy barata. Es la tendencia actual.
32.	Moreno, Lola	Sí.
33.	Muñoz, Luis	No está pagada. El pequeño y mediano anunciante empieza ahora a creer algo en este formato publicitario.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Está muy mal pagada.
35.	Palafox, Alfredo	Muy mal pagada, solamente gana dinero Google y Facebook, en el caso de medios locales y provinciales hace inviable su mantenimiento.
36.	Parejo, Alberto	No. Creo que está ajustada al mercado y la oferta tan grande que hay actualmente.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Sí. El mercado está muy monopolizado por las grandes plataformas, como Google, que, a su vez, paga muy poco. En relación con la publicidad propia, es donde podemos sacar un mayor beneficio, pero requiere de una mayor implicación comercial. Vemos, todavía, cierta desconfianza y, en nuestro caso, la inserción publicitaria en la web suele

		ser un complemento de una campaña más importante en la edición impresa.
38.	Peris, Guillermo	Algunos formatos como los banners clásicos (728x90, 300x250...) están muy mal pagados. Hay que acudir a formatos rich media o patrocinios para encontrar rentabilidad.
39.	Puig, Pep	La tendencia es homogeneizar formatos, y eso facilita la programación. En cuanto a los precios, sí que está mal pagada, pero el propio aumento de demanda corregirá ese factor con el tiempo.
40.	Rabino, Mónica	El precio de todo servicio está determinado por la oferta y demanda del mercado y el mercado español ha determinado el precio actual de la publicidad digital. El valor de los formatos innovadores y el medio siempre serán claves en la hora de determinar los precios. Además, hay que tener en cuenta la nueva modalidad de la programación que cada vez más tiene presencia en el total de los ingresos publicitarios.
41.	Retana, Alberto	Depende del target de público al que se dirija. Nuestro caso, un medio escrito con influencia provincial y regional en una zona con población envejecida, sigue contando para los clientes de forma que su cliente objetivo sigue consumiendo papel. De hecho, la publicidad digital sigue suponiendo un porcentaje pequeño en la facturación. La gente sigue sin fiarse de internet al 100% y eso se nota.
42.	Rius, Joaquín	Está mal pagada. No es complicada de realizar.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Sí.
45.	Vara, Rafael	No.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	Sí está mal pagada. Depende de qué tipo es fácil o difícil. Un banner es muy fácil. Una campaña en RRSS es otra cosa.
48.	Yagüe, José Luis	Sí.

Respecto a la pregunta nueve, referida a si la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar, la respuesta mayoritaria, en gran porcentaje, es que sí, está mal pagada.

No obstante, hay editores que consideran que está pagada de acuerdo con la oferta y la demanda y la gran cantidad de oferta del mercado, como es el caso de José María de Moya, director general de grupo Siena, que piensa que, debido a la atomización del mercado, los ingresos se dividen en muchas empresas informativas y esto rebaja su precio. Carlos Astiz, Secretario General de la AEEPP, considera que no está mal pagada, directamente. Por otra parte, Alex del Rosal, editor de Religión en Libertad, piensa que solo Facebook ADS le genera ingresos y las demás fórmulas no dan dinero. José Hervás extiende su respuesta a que el lector se detiene mucho menos tiempo en las páginas digitales que en las páginas impresas, apoyándose en las investigaciones del Pew Research Center, que afirman que un

lector en papel genera veinte veces más ingresos publicitarios que un lector digital; así mismo, afirma que ahora los anunciantes de The Times han aceptado pagar lo mismo por un espacio en el periódico en papel que por un espacio en la versión de tableta digital del periódico; Raquel Jiménez, editora del Grupo RDM, considera que no está mal pagada, pero es complicada de realizar.

Respecto a otros directivos, como Manuel José López, director de edición del BOE, cree que es una publicidad complicada de realizar, dado que el modelo de intermediación ha cambiado. Alberto Parejo, editor de El Iceberg, considera que el pago de la publicidad digital se ajusta a la demanda; Guillermo Perís, editor de Diario del Siglo XXI, por su parte, observa que los rich media o anuncios en video o con animaciones complejas están mejor pagados que los formatos de publicidad digital clásica. Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, considera que el tipo de producto influye en el pago e ingresos obtenidos por la publicidad digital y dado que su medio es provincial y regional, con una población envejecida, sigue contando con la publicidad impresa clásica para sostenerse, al ser la publicidad digital de su cabecera un ingreso, en la actualidad, residual.

Tabla nº 52.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 10: ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
1.	Álvarez, José María	Sí, boletines electrónicos.
2.	Asorey, David	No.
3.	Astiz, Carlos	No corresponde.
4.	Azcona, Juan José	No. Hemos creado nuevos productos digitales para mejorar la oferta informativa y cubrir otros lectores.
5.	Barceló, José Luis	Sí.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Sí, un grupo de publicaciones digitales.
7.	Campo, Daniel	Hemos realizado algunas pruebas, pero a veces el mercado no estaba preparado y la inversión no se ajusta a la rentabilidad.
8.	Collado, Gloria	Sí, a través de una agencia de comunicación online.
9.	De Moya, José María	Sí.
10.	De Quesada, Eugenio	En 2000 creamos el primer Digital diario de Turismo para profesionales y actualmente contamos con tres Plataformas Digitales de Información en Turismo, Lujo y Logística.
11.	Del Rosal, Alex	No.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Por supuesto. Soy un fiel creyente desde el año 1995, que hice la primera WEB cuando era director en el Grupo Semana (AS, TopAuto, Semana, Lecturas, etc).
13.	Domenech, Eugenio	Sí.
14.	Fernández, Amancio	Si claro, y seguiré haciéndolo.
15.	Fillol, José María	Sí.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Sí. Además, hemos transformado productos impresos en digitales para poder mantenerlos.
17.	García Montesino, Andrés	Sí.
18.	García, Carlos	No.

19.	González, Augusto	Sí, desde luego.
20.	González, José Alberto	Somos exclusivamente digitales.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	No.
23.	Hervás, José	Nuestro medio es exclusivamente digital y toda la oferta es digital.
24.	Jareño, Yolanda	Creamos productos digitales porque no puedes no crearlos
25.	Jiménez, Manuel	No.
26.	Jiménez, Raquel	No, todos nuestros productos son digitales y papel. Exclusivamente digitales en la actualidad no son rentables, increíblemente la publicidad en papel está mejor pagada con diferencia, al menos en los sectores que tocamos nosotros.
27.	López, Manuel José	Sí.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Sí.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	Sí.
32.	Moreno, Lola	Sí.
33.	Muñoz, Luis	Sí.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Sí, cerca de media docena.
35.	Palafox, Alfredo	Sí.
36.	Parejo, Alberto	Sí, hemos adaptado nuestra web para no solo ofrecer anuncios o banners al uso si no ofrecer cualquier tipo de publicidad que el cliente requiera, desde video-anuncios a artículos o reportajes con links.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Sí. Aunque no es la norma, sí hemos realizado algún proyecto estrictamente digital: recientemente hemos publicado un anuario (en formato PDF) totalmente gratuito; y, próximamente, vamos a realizar un libro On-line, de compra a través de Amazon, que será una recopilación de entrevistas políticas realizadas entre 2015 y 2016.
38.	Peris, Guillermo	Sí.
39.	Puig, Pep	Sí.
40.	Rabino, Mónica	En los últimos años se ha visto en el mercado una mayor apuesta por el branded content y native ads como nuevos formatos digitales.
41.	Retana, Alberto	En este momento nos encontramos, precisamente, en una fase de innovación en el diseño de nuestro medio. Lo que sí podemos apreciar es que, dentro de lo denominado digital, el producto audiovisual es el más atractivo para los clientes.
42.	Rius, Joaquín	Sí.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No se ha dado la ocasión.
45.	Vara, Rafael	Sí.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	Sí.

Respecto a los nuevos productos digitales para apoyar la oferta de servicios y productos editoriales de los editores entrevistados, la mayor parte de los editores han creado nuevos

productos editoriales o transversales a sus medios para mejorar los ingresos por suscripción, publicidad, venta o patrocinio.

Sin embargo, algunos de ellos claramente no los han creado, y así lo afirman en la entrevista. Este es el caso de David Asorey, director técnico de Público, que mantiene una sola cabecera, solo en Internet, para sostener la empresa; Carlos Astiz, Secretario General de la AEEPP, que tiene un semanario digital de información a los editores asociados denominado Difusión; Juan José Azcona, editor de Nueva Tribuna, que afirma que no los ha creado propiamente, sin embargo, si ha creado nuevos productos digitales para mejorar la oferta a los lectores y ampliar el abanico de posibles consumidores de su información y los espacios publicitarios. Alex del Rosal, editor de religión en Libertad, no ha creado productos aparte de sus cabeceras actuales; Carlos García, editor de Guadanews, tampoco los ha creado; Teresa Herraz, editora de El Adelantado de Segovia, periódico regional diario, no ha creado otros productos aparte de su diario impreso con portal digital; Manuel Jiménez, editor de El Noticiero Digital, no ha creado productos transversales a su cabecera insignia; Raquel Jiménez, editora del Grupo RDM, apostilla que sus productos son impresos y digitales, que son los de siempre y que la publicidad digital le genera muchos menos ingresos que el papel.

Otros editores y directivos, como Mónica Rabino, directora de desarrollo de Prisa, apuestan por las nuevas formas de hacer dinero basadas en el branded content, o contenido patrocinado insertado en el contenido digital tradicional, o productos nativos, como aplicaciones móviles específicas para eventos.

El resto de los editores ha creado productos paralelos a sus productos tradicionales digitales e impresos para conseguir mejorar su facturación. Entre estos productos se encuentran boletines electrónicos especializados, nuevas cabeceras digitales que especializan la cabecera principal, artículos y reportajes pagados en nuevas secciones del medio, anuarios en PDF, productos editoriales que aglutinan o resumen la información vendidos por Amazon y otras librerías virtuales, recopilaciones de entrevistas y reportajes y mejoras audiovisuales o apuesta directa por el video como forma de atraer nuevos lectores y fórmulas publicitarias.

Tabla nº 53.-	Nombre del entrevistado.	Pregunta 11: ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
1.	Álvarez, José María	No, malos.
2.	Asorey, David	No.
3.	Astiz, Carlos	Sí.
4.	Azcona, Juan José	No.

5.	Barceló, José Luis	Sí.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Estamos en ello.
7.	Campo, Daniel	Supone un esfuerzo que no compensa en este momento. Pero no tengo dudas de que el futuro va porque los medios hagamos productos específicos para el medio internet, y no solo complementarios, como hacemos ahora para no canibalizar los contenidos del soporte papel, en nuestro caso, que son los que nos proporcionan mayores ingresos.
8.	Collado, Gloria	Bastante.
9.	De Moya, José María	En unos sí, en otros no y en otros hemos empatado.
10.	De Quesada, Eugenio	El retorno de la inversión y, especialmente, de los costes de generación de contenidos es el gran reto de los medios digitales, sean especializados o generalistas. El problema es que a los editores se les pide que migren desde el papel (soporte que ha sido rentable durante siglos) al soporte digital (cuya rentabilidad está por probar).
11.	Del Rosal, Alex	No los he creado.
12.	Díaz Valdés, Tomás	Estoy esperando el cambio. De momento, espero. Simplemente.
13.	Domenech, Eugenio	No, pero son los que cabía esperar.
14.	Fernández, Amancio	Sí claro, y seguiré haciéndolo.
15.	Filloi, José María	No han sido fundamentales.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Con algunos sí, con otros no buenos, pero han conseguido mantenerse.
17.	García Montesino, Andrés	Sí, pero están por mejorar.
18.	García, Carlos	Como no he hecho nada al respecto, no puedo contestar.
19.	González, Augusto	Variables en el tiempo. La Crónica de Guadalajara se mantiene desde hace 17 años y ha vivido lo mejor y lo peor de la coyuntura económica española.
20.	González, José Alberto	No contesta.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	No lo hemos hecho.
23.	Hervás, José	No los hemos realizado.
24.	Jareño, Yolanda	Sí, en la medida de que obtenemos los resultados esperados.
25.	Jiménez, Manuel	No los hemos creado.
26.	Jiménez, Raquel	No.
27.	López, Manuel José	Sí.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Sí.
30.	Martos, Rafael	No los hemos creado.
31.	Miralles, Miguel	Por el momento no, pero hay que dar tiempo para tener resultados.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	Sí, pero aún muy por debajo de las expectativas.
34.	Ortmaetxea, Miguel	En dos o tres casos.
35.	Palafox, Alfredo	No los esperados.
36.	Parejo, Alberto	Los resultados van mejorando poco a poco cada año, conforme también va mejorando la visibilidad de la web.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Aún es pronto para hacer una valoración. En cualquier caso, matizar que los resultados nos e miden

		estrictamente económicos, sino también desde el punto de vista del prestigio y la notoriedad como medio.
38.	Peris, Guillermo	Sí.
39.	Puig, Pep	En algunos casos sí, pero en otros no.
40.	Rabino, Mónica	Los anunciantes han mostrado buena acogida a estos tipos de formatos con buenos resultados de audiencias.
41.	Retana, Alberto	Como le comentaba, estamos en fase de afianzamiento de nuevos diseños y productos. Aún no podemos valorar resultados, pero esperamos que en fechas cercanas podamos tener cifras que nos ayuden a mejorar y calcular las inversiones que estamos haciendo.
42.	Rius, Joaquín	Sí.
43.	Rojo, Jesús Ángel	No.
44.	Sánchez Chacón, Javier	NC
45.	Vara, Rafael	Sí.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	En algunos casos.
48.	Yagüe, José Luis	No.

Solo algunos de los editores entrevistados han obtenido buenos resultados con productos paralelos a la oferta tradicional de las empresas informativas que gestionan.

Dentro de los que han conseguido beneficios se encuentran José Luis Barceló, editor de El Mundo Financiero; Gloria Collado, editora de Doce Notas; José María de Moya, director general del Grupo Siena, que en unos productos lo ha conseguido y en otros ha “empatado”; Amancio Fernández, editor de Diario Abierto, que afirma claramente haberlos conseguido; Andrés García Montesinos, director de desarrollo digital de Soluciones Micra, aunque afirma que pueden mejorar; David Hernández Nevado, que afirma haberlos conseguido; Yolanda Jareño, directiva de Autopos, afirma haber conseguido los resultados esperados, en la medida de los objetivos buscados; Manuel José López, director del BOE; José Antonio Martínez, editor de Madrid Press y José María Martínez, editor de Oro Información, también afirman haber conseguido resultados positivos.

Luis Muñoz, editor de El Faro de Melilla, afirma conseguir resultado pero muy por debajo de sus expectativas; Miguel Ortmaetxea, editor de Mediatics, afirma que solo los ha conseguido en dos o tres casos; Guillermo Peris, editor de Diario del Siglo XXI, también considera que los ha conseguido, Mónica Rabino, directora de desarrollo del Grupo Prisa, afirma que la respuestas de los anunciantes a estos nuevos formatos, así como las audiencias, han tenido buena acogida; finalmente, Joaquín Rius, editor de Economía de Hoy y Rafael Vara, director de marketing de Grupo Gente, también consideran que los resultados para estos nuevos productos han sido positivos.

Los demás editores consideran que los resultados han sido malos, o no han sido los esperados, o no ha compensado el esfuerzo requerido. Algunos de ellos aún están esperando una valoración, pues consideran que requiere tiempo tener un feedback suficiente para valorarlos. Una pequeña parte de los editores entrevistados simplemente no ha creado productos transversales o paralelos a sus productos principales.

Tabla nº 54.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 12: ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
1.	Álvarez, José María	Muchos clientes que generan poco.
2.	Asorey, David	Muchos.
3.	Astiz, Carlos	No corresponde.
4.	Azcona, Juan José	Las dos cosas. No son incompatibles.
5.	Barceló, José Luis	Creo que hay que acudir a un diseño comercial y de ventas que permita absorber todo el escenario, tendiendo a crear una estructura de facturación progresiva y sostenida que coopere en el sostenimiento de la empresa.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Muchos clientes que generan poco, aunque tampoco vamos a rechazar a un cliente que genere mucho. El caso es que confiarle la mayor parte de la facturación a pocos clientes genera una inestabilidad que en estos tiempos tan cambiantes prefiero evitar.
7.	Campo, Daniel	Muchos pocos hacen un mucho. Y si alguno falla, es asumible y fácilmente reemplazable por otro.
8.	Collado, Gloria	No son incompatibles.
9.	De Moya, José María	Depende del tipo de producto o servicio. De que sea más o menos exclusivo.
10.	De Quesada, Eugenio	Por supuesto, la segunda opción. Cualquier medio que tenga clientes que aporten más del 10% de su facturación, está en manos de los anunciantes. Y la pérdida de uno solo puede poner en cuestión la viabilidad del medio.
11.	Del Rosal, Alex	En el sector editorial el 80% de la facturación lo suelen hacer tres o cuatro títulos al año.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Poco requiere un menor trabajo burocrático, pero se puede perder la objetividad. Muchos, es lo mejor por lo anterior.
13.	Domenech, Eugenio	Depende de la estrategia. Caben las dos formas de hacer negocio. Según busquemos una cosa u otra, o se nos imponga un cambio en tal sentido en el mercado, debemos adaptarnos a cualquiera de las dos posibilidades.
14.	Fernández, Amancio	Pueden ser alternativas complementarias, en función de los nichos de mercado.
15.	Fillol, José María	Depende del modelo de negocio, pero si hay que elegir: pocos clientes que generan mucho.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	En el término medio está la virtud.
17.	García Montesino, Andrés	La segunda opción.
18.	García, Carlos	Hoy la información digital se mide por el número de visitas y visitantes
19.	González, Augusto	En lo digital estamos condenados a primar la cantidad por encima de la calidad.
20.	González, José Alberto	Ninguna de las dos es despreciable en los modelos

		actuales. Los medios tenemos que llegar a ambos perfiles.
21.	Hernández Nevado, David	Muchos que generen poco.
22.	Herranz, Teresa	Mejor muchos que generan poco. Reduces el riesgo.
23.	Hervás, José	Depende.
24.	Jareño, Yolanda	Pocos clientes que generen mucho es nuestra filosofía en 18 años de editorial.
25.	Jiménez, Manuel	En estos momentos, todo editor lo que busca es generar ingresos.
26.	Jiménez, Raquel	Pocos clientes que generen mucho es un riesgo grande y muchos clientes que generen poco implica mucho trabajo. Depende de la publicación y del sector conviene un modelo u otro. En nuestras revistas tenemos la opción de las dos vías, en el caso de optar por pocos clientes grandes, suelen ser clientes no nacionales que están en competencia con los pequeños nacionales. Difícil manejar esto.
27.	López, Manuel José	Muchos que generen poco.
28.	Martínez, José Antonio	Una combinación de ambos.
29.	Martínez, José María	Pocos clientes que generen mucho. Ahorran trabajo y esfuerzo.
30.	Martos, Rafael	Pocos que generen mucho.
31.	Miralles, Miguel	Prefiero pocos que generen mucho, pero en la actualidad se ha cambiado el modelo. Ahora necesitas de muchos para intentar llegar a lo mismo.
32.	Moreno, Lola	Pocos.
33.	Muñoz, Luis	Muchos clientes que generan poco.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Prefiero muchos clientes que generen poco.
35.	Palafox, Alfredo	Muchos.
36.	Parejo, Alberto	Muchos clientes que generan poco, es lo que nos ha llevado a estabilizar el medio ya que el riesgo de pérdidas es mucho menor.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Sin lugar a duda, la primera opción. Pocos anunciantes, pero generan una mayor facturación. A nivel comercial, nuestra política ha sido la de ofrecer un producto periodístico de calidad para ser atractivos de cara a los grandes anunciantes, que suelen estar en la prensa generalista y que también invierten en la mejor prensa de proximidad. El modelo funciona y más en el caso de los gratuitos. De apostar por la segunda estrategia, normalmente el producto suele quedar en una especie de ajedrez comercial que devalúa la publicación a nivel periodístico.
38.	Peris, Guillermo	Ambos modelos me sirven.
39.	Puig, Pep	Si podemos optar a las dos opciones, ¿por qué elegir?
40.	Rabino, Mónica	El principio de Pareto del 80/20 se cumple en la mayoría de las corporaciones y depende de la estructura comercial y estrategia de captación / fidelización de los anunciantes para poder decidir cuál de los planteamientos es óptimo para la organización. Hay que recordar que el éxito de Adwords es el long tile y por ellos todos los clientes son importantes para una empresa.
41.	Retana, Alberto	En estos tiempos de 'travesía de desierto' que vivimos en los medios de comunicación todo cliente es bueno. Además, hemos aprendido a elegir el cliente bueno, que es el que paga, únicamente. Renunciar a clientes que proporcionan pocos ingresos es un lujo que no nos podemos permitir.

42.	Rius, Joaquín	Muchos.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Muchos clientes pequeños.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Depende del modelo de negocio y del ROI.
45.	Vara, Rafael	Cuantos más clientes, menor es el riesgo.
46.	Velasco, Javier	Mejor muchos clientes que generan poco. Menos exposición.
47.	Villarraso, Daniel	Perdón, no sé si he entendido bien, pero a igualdad de ingresos totales normalmente prefiero muchos clientes que facturen poco.
48.	Yagüe, José Luis	Muchos clientes.

En esta pregunta las respuestas se dividen en tres opciones:

- 1- Los entrevistados que prefieren muchos clientes que generen poco, para conseguir sostenibilidad y evitar el nivel de riesgo.
- 2- Los entrevistados que prefieren pocos clientes que generen mucho, algo que para ellos evita esfuerzos burocráticos y permite tener un mayor control, seguimiento y atención a los mismos.
- 3- Los entrevistados que consideran que ambas opciones son complementarias y lo mejor es tener ambos: clientes que generen mucho y clientes que generen poco, en la empresa informativa.

La cantidad de entrevistados que prefieren muchos clientes pequeños que generen poca facturación es respondida por más de la mitad de los encuestados, en total veintiocho de ellos. La otra opción, que considera que depende de las circunstancias o que ambos modelos unidos son lo mejor, la confirman once de los encuestados. Y solo seis de los encuestados prefieren pocos clientes que generen mucha facturación.

Es interesante la opinión de Mónica Rabino, que alude al principio de Pareto del 80/20 que se cumple en la mayoría de las ocasiones; así mismo, reconoce el éxito de Adwords con el long tail, y por ello todos los clientes son importantes para una empresa. Este principio, que cuestiona el principio de Pareto, afirma que hay miles de clientes específicos para productos especializados basados en nichos de mercado, por lo que los muchos clientes generan mucha facturación ofreciendo, de forma concreta, el producto que busca cada consumidor. Internet y el e-commerce ha confirmado que los grandes clientes no son un porcentaje del 20%, sino que en internet todos pueden ser pequeños clientes. Es decir, que muchos clientes con diferentes requerimientos específicos pueden sumar mucho más que un cliente, de alta facturación, con requerimientos estándar. Extrapolado al sistema publicitario se puede argumentar como que cada anunciante requiere un tipo de anuncio y que decenas de

clientes pequeños con requerimientos personalizados en su tipo de publicidad pueden generar mucho más que grandes compañías con campañas clásicas.

Tabla nº 55.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 13: ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
1.	Álvarez, José María	Sí.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	Sí.
4.	Azcona, Juan José	No.
5.	Barceló, José Luis	Sí.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Sí, por ejemplo, contamos con un grupo de publicaciones digitales, pero, a su vez, dotamos de contenido a terceros.
7.	Campo, Daniel	Sí, por ejemplo, venta de pdf,s de los números o venta de aplicación móvil.
8.	Collado, Gloria	Somos una web de información, conservamos la tienda con nuestro fondo editorial en papel y digitales.
9.	De Moya, José María	Sí.
10.	De Quesada, Eugenio	Sí. Esencialmente eventos, publicaciones a medida y servicios de consultoría.
11.	Del Rosal, Alex	No.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Lo estoy intentando, vendiendo productos a través de nuestras páginas y webs
13.	Domenech, Eugenio	Depende de la estrategia. Caben las dos formas de hacer negocio. Según busquemos una cosa u otra, o se nos imponga un cambio en tal sentido en el mercado, debemos adaptarnos a cualquiera de las dos posibilidades.
14.	Fernández, Amancio	No son mi principal actuación.
15.	Fillol, José María	Sí.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Sí, ofertamos paquetes de servicios. Desde páginas de publicidad, banners, emailings.
17.	García Montesino, Andrés	No.
18.	García, Carlos	No.
19.	González, Augusto	Sí.
20.	González, José Alberto	Sí.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	No.
23.	Hervás, José	No.
24.	Jareño, Yolanda	No.
25.	Jiménez, Manuel	En nuestro caso no.
26.	Jiménez, Raquel	En estos momentos no.
27.	López, Manuel José	No.
28.	Martínez, José Antonio	No.
29.	Martínez, José María	Aún no, pero están en previsión.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	Sí.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	Sí.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Sí, en varios casos.

35.	Palafox, Alfredo	No.
36.	Parejo, Alberto	Sí, en el proceso de adaptación del medio y formación de los trabajadores nos ha abierto el abanico a una serie de ofertas del tipo de maquetación de revistas a terceros con los que antes no contábamos.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Sí, contamos con un servicio de venta de productos e inmuebles en Stock.
38.	Peris, Guillermo	No entiendo bien la pregunta, pero entiendo que sí.
39.	Puig, Pep	Sí.
40.	Rabino, Mónica	Los medios en general complementan su oferta de contenido web con una aplicación móvil como una extensión del producto.
41.	Retana, Alberto	Durante los próximos meses los pondremos en marcha merced a la celebración del 40 aniversario de la primera publicación de nuestro medio. Se tratará de patrocinios paralelos y eventos físicos y digitales que, estamos esperanzados, nos proporcionen presencia y rentabilidad.
42.	Rius, Joaquín	Sí.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No se ha dado la ocasión.
45.	Vara, Rafael	Sí.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	No.

La mayoría de los editores entrevistados cuentan con servicios añadidos a su oferta de productos editoriales con rentabilidades paralelas, hasta sumar un total de veintiséis editores y directivos entrevistados.

Son reseñables, en este aspecto, las opiniones de Rafael Bernaldo de Quirós, consultor de Mediatix, que afirma que, además de contar con un grupo de publicaciones digitales, la empresa genera contenidos para terceros; también es interesante la respuesta de Daniel Campo, que incluye publicaciones PDF de sus números o una aplicación móvil; Tomas Valdez-Díaz, editor de Motor Point, vende productos alternativos en su medio digital; Miguel Ángel Gálvez, editor de Axón Comunicación, también ofrece paquetes de servicios basados en mailings y envíos de publicidad selectiva; Alberto Parejo, editor de El Iceberg, ofrece maquetación y diseño de productos a terceros; Xavier Pérez Llorca, editor de El Llobregat, ofrece además la venta de inmuebles y productos en Stock; Mónica Rabino, directora de desarrollo de Prisa, oferta aplicaciones móviles de temáticas personalizadas y Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, genera actos para celebrar sus cuarenta años de existencia, con eventos físicos y digitales, así como patrocinios especiales.

Tabla nº 56.- Nombre del entrevistado.	Pregunta 14: ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
1. Álvarez, José María	Sin lugar a dudas los IMPRESOS.

2.	Asorey, David	Digitales.
3.	Astiz, Carlos	No corresponde.
4.	Azcona, Juan José	Lo desconozco.
5.	Barceló, José Luis	Para nuestro modelo de empresa, actualmente los digitales.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Los digitales.
7.	Campo, Daniel	Actualmente los impresos, aunque los digitales empiezan a tomar forma. Podríamos decir un 80/20. Si bien es verdad que hay que tener en cuenta que los contenidos se sirven a los suscriptores en todas las plataformas, lo que avala fidelidad y aumento de la satisfacción del cliente.
8.	Collado, Gloria	Los impresos.
9.	De Moya, José María	Los digitales.
10.	De Quesada, Eugenio	Como decía antes, pese al desplome de los ingresos del papel, el digital aún no ha acreditado rentabilidad ni, por ende, viabilidad empresarial.
11.	Del Rosal, Alex	Los impresos.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Ahora el impreso, pero tiene su vida muy limitadas. El futuro está en lo digital.
13.	Domenech, Eugenio	El producto digital es más rentable, mientras no absorba el precio final el ahorro de costes en comparación con el producto impreso.
14.	Fernández, Amancio	Claramente se irán imponiendo los digitales, aunque el papel aún atrae en determinados segmentos –Lujo, etc– más inversión publicitaria.
15.	Filloi, José María	Ingresos los impresos.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Depende de cada producto. En líneas generales los digitales generan menos costes, pero también es más difícil su rentabilidad. Pero no en todos los casos.
17.	García Montesino, Andrés	Los digitales.
18.	García, Carlos	Los digitales son más rentables, pero claramente, los impresos facturan más.
19.	González, Augusto	Estamos centrados ya en lo digital. El papel, sólo para ocasiones muy concretas.
20.	González, José Alberto	Los impresos.
21.	Hernández Nevado, David	Digitales.
22.	Herranz, Teresa	Los impresos.
23.	Hervás, José	De momento los impresos.
24.	Jareño, Yolanda	Los impresos, con mucha diferencia, de momento.
25.	Jiménez, Manuel	Los impresos.
26.	Jiménez, Raquel	Los impresos.
27.	López, Manuel José	Los impresos.
28.	Martínez, José Antonio	No responde.
29.	Martínez, José María	Ambos si el medio tiene una gran difusión. Para una difusión media o baja no cabe duda de que los digitales.
30.	Martos, Rafael	No responde.
31.	Miralles, Miguel	Son más rentables los digitales, aunque nuestra base sigue siendo el papel.
32.	Moreno, Lola	Impresos.
33.	Muñoz, Luis	Los impresos.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Los digitales, cuando alcanzan gran éxito, pero es muy difícil.
35.	Palafox. Alfredo	Sin lugar a dudas los impresos.

36.	Parejo, Alberto	Evidentemente los digitales pues el coste de producción es mucho menor.
37.	Pérez Llorca, Xavier	La edición impresa.
38.	Peris, Guillermo	No tenemos productos impresos.
39.	Puig, Pep	Impresos.
40.	Rabino, Mónica	Ambos productos son importantes en una empresa editorial y el análisis de la rentabilidad considero que debería ser de manera global y no separada. Todas las áreas de una empresa trabajan para ambas plataformas: periodistas, administración, marketing y publicidad. No obstante, los ingresos netamente digitales han crecido de manera importante y seguramente lo seguirán haciendo en los próximos años.
41.	Retana, Alberto	Sin duda, los digitales. Solamente por los costes mínimos que suponen en comparación con los costes impresos. A pesar de ello, la confianza de los clientes aún sigue siendo mayor en el medio impreso que en el digital.
42.	Rius, Joaquín	Impresos.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Impresos.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Los digitales.
45.	Vara, Rafael	Depende de cada producto y los costes que se le imputen. Al tener una redacción multisopte.
46.	Velasco, Javier	Los impresos.
47.	Villarraso, Daniel	Impresos.
48.	Yagüe, José Luis	Impresos.

De los 48 editores y directivos entrevistados, 26 de ellos consideran que el producto impreso, en la actualidad, genera más beneficio y facturación que los digitales. Dentro de esta consideración Daniel Campo, editor de El Publicista, considera que actualmente en su empresa el 80% de los beneficios los da el papel y un 20% el soporte digital, además, realiza acciones combinadas con los suscriptores del papel con los boletines digitales, fidelizando a ambas audiencias y aumentando su facturación digital apoyándose en el papel. Amancio Fernández, editor de Diario Abierto, considera que claramente se irán imponiendo los digitales, aunque ve el futuro del papel para artículos y productos editoriales muy concretos, en los que prima la exclusividad, como el lujo o la moda de alta costura. Carlos García, editor de Guadanews, afirma una curiosa paradoja; los digitales son más rentables pero los impresos facturan más, esto es debido a que los costes de producción de los productos impresos rebajan mucho los márgenes de beneficio real. Mónica Rabino, directivo del Grupo Prisa, con una visión de gran empresa informativa, afirma que ambos productos son importantes y que el análisis de rentabilidad se debería hacer de forma global ya que todos los departamentos trabajan al unísono para obtener beneficios; en su opinión, los digitales cada vez facturan más y esa es la tendencia en los próximos años. Para Alberto Retana editor de La Voz del Tajo, los bajos costes de producción en relación a los costes impresos

permiten mayores beneficios en el terreno digital, a pesar de que los clientes tienen más confianza en el medio impreso por tradición y, al tratarse de un formato tangible, con unas mediciones mucho más sencillas.

Tabla nº 57.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 15: ¿Tiene socios en su empresa?
1.	Álvarez, José María	Sí.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	No corresponde.
4.	Azcona, Juan José	Sí.
5.	Barceló, José Luis	Sí.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	No es mi empresa como tal, trabajo para ella.
7.	Campo, Daniel	Sí, cuatro.
8.	Collado, Gloria	No.
9.	De Moya, José María	Sí para algunos servicios.
10.	De Quesada, Eugenio	Sí, somos dos socios desde la creación del Grupo NEXO en 1988, al 50%: Carlos Ortiz Rodrigo y yo.
11.	Del Rosal, Alex	No.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Tuve, ahora no. Pocos creen en el negocio de la comunicación, salvo los que quieren servirse de ello.
13.	Domenech, Eugenio	Sí.
14.	Fernández, Amancio	Sí.
15.	Fillol, José María	Sí.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Socios colaborativos. Aunamos esfuerzos compartiendo beneficios.
17.	García Montesino, Andrés	Sí.
18.	García, Carlos	Sí.
19.	González, Augusto	Sí.
20.	González, José Alberto	Sí.
21.	Hernández Nevado, David	No.
22.	Herranz, Teresa	Sí.
23.	Hervás, José	No.
24.	Jareño, Yolanda	No.
25.	Jiménez, Manuel	Es una empresa familiar.
26.	Jiménez, Raquel	No.
27.	López, Manuel José	No.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	No.
30.	Martos, Rafael	No.
31.	Miralles, Miguel	Sí.
32.	Moreno, Lola	Sí.
33.	Muñoz, Luis	No.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Sí.
35.	Palafox, Alfredo	Sí.
36.	Parejo, Alberto	No.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	No.
39.	Puig, Pep	No responde.
40.	Rabino, Mónica	En la empresa que desempeño mis funciones es el Diario AS y es parte de Prisa Noticias - Grupo PRISA.
41.	Retana, Alberto	No.
42.	Rius, Joaquín	No.

43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No.
45.	Vara, Rafael	No responde.
46.	Velasco, Javier	No.
47.	Villarraso, Daniel	Sí.
48.	Yagüe, José Luis	No.

Respecto a la pregunta número quince, 25 de los 48 editores y directivos entrevistados cuentan con socios. Llama la atención la respuesta de Tomas Valdes-Diaz, que considera que, en una empresa de riesgo como es la informativa cada vez menos inversores se ofrecen a participar como socios, aunque los tuvo en la antigüedad. Miguel Ángel Gálvez, editor de Axón Comunicación, considera que aunar esfuerzos colaborativos para compartir beneficios es su opción preferida y la que gestiona. Manuel Jiménez, editor de El Noticiero Digital, afirma que su empresa es familiar. Por otra parte, 18 de los editores entrevistados no cuentan con socios.

El resto de los entrevistados no son administradores de la empresa informativa, sino que trabajan para ella como directivos. Estos son los casos de Mónica Rabino, que realiza labores de dirección de desarrollo en AS, que es parte de la división Prisa Noticias dentro del Grupo Prisa; Pep Puig, que es un alto directivo de El Periódico de Catalunya y Rafael Vara, que es director de marketing de Grupo Gente.

Tabla nº 58.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 16: ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
1.	Álvarez, José María	Depende.
2.	Asorey, David	Socios.
3.	Astiz, Carlos	No corresponde.
4.	Azcona, Juan José	Puede haber socios y ser administrador único. Es positivo tener socios y no es bueno ser administrador único.
5.	Barceló, José Luis	Preferimos trabajar lo que sea objetivamente posible y viable, con indiferencia del número de socios o de si ocupamos el puesto de Administrador.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	No es mi empresa, trabajo para ella.
7.	Campo, Daniel	Trabajar con socios significa repartir los esfuerzos y los beneficios. Para nosotros fue la fórmula para poder arrancar.
8.	Collado, Gloria	No me lo he planteado.
9.	De Moya, José María	Sí para algunos servicios.
10.	De Quesada, Eugenio	Yo prefiero tener socios, pero eso depende de la experiencia personal de cada uno.
11.	Del Rosal, Alex	Ahora mismo lo segundo.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	Sin socios. Es más libre.
13.	Domenech, Eugenio	Depende de las circunstancias, aunque me inclino levemente a favor de trabajar con socios dentro de un alto nivel de confianza y calidad de las relaciones personales.

14.	Fernández, Amancio	Tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Unos buenos socios son una buena ayuda.
15.	Fillol, José María	Lo prefiero.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Ser independientes
17.	García Montesino, Andrés	Trabajar con socios.
18.	García, Carlos	Me da igual, es indistinto.
19.	González, Augusto	Respuesta anterior.
20.	González, José Alberto	Con socios.
21.	Hernández Nevado, David	Depende del proyecto.
22.	Herranz, Teresa	Socios.
23.	Hervás, José	Es un medio muy fragmentado donde la mayoría prefiere trabajar de forma independiente.
24.	Jareño, Yolanda	Único.
25.	Jiménez, Manuel	Trabajar, si es posible, sin socios.
26.	Jiménez, Raquel	Prefiero trabajar con socios.
27.	López, Manuel José	Ser el único administrador.
28.	Martínez, José Antonio	Socios.
29.	Martínez, José María	Administrador único.
30.	Martos, Rafael	Ser administrador único es preferible, pero siempre estoy abierto a estudiar ofertas.
31.	Miralles, Miguel	La pluralidad es buena.
32.	Moreno, Lola	Con socios.
33.	Muñoz, Luis	Ser el único administrador.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Prefiero socios.
35.	Palafox, Alfredo	No me compete.
36.	Parejo, Alberto	Ser el único administrador agiliza la toma de decisiones en nuestro caso.
37.	Pérez Llorca, Xavier	Desde el punto de vista de la gestión, apuesto por ser el único administrador de la empresa. Aunque esto no quiera decir que se pueda gestionar con socios perfectamente.
38.	Peris, Guillermo	Prefiero ser el único.
39.	Puig, Pep	No responde.
40.	Rabino, Mónica	No corresponde a mis funciones responder, AS forma parte de un grupo.
41.	Retana, Alberto	Por la experiencia, preferimos trabajar en solitario, aunque nunca estamos cerrados a negociaciones.
42.	Rius, Joaquin	No me importaría tener socios.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Con socios.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Único.
45.	Vara, Rafael	No responde.
46.	Velasco, Javier	Trabajar con socios, pero es muy difícil.
47.	Villarraso, Daniel	Ser el único administrador.
48.	Yagüe, José Luis	Ser el único administrador

Respecto a trabajar con socios, 19 de los entrevistados consideran que prefieren trabajar con ellos. Son interesantes las opiniones de Daniel Campo, editor de El Publicista, que opina que significa repartir esfuerzos y beneficios, y es bueno para empezar; Eugenio Domenech, director general de Inditex, se inclina a trabajar con socios dentro de un alto nivel de confianza y calidad en las relaciones personales; Amancio Fernández, editor de Diario Abierto, considera que trabajar con socios es una buena ayuda; Miguel Miralles, editor

ejecutivo de la Revista Quercus, considera que la pluralidad es una buena ayuda; y Javier Velasco, editor de Toda Literatura, prefiere trabajar con socios, aunque lo considera muy difícil; a José Luis Barceló, editor de El Mundo Financiero, le resulta indistinto trabajar con socios siempre que mantenga el cargo de administrador.

Respecto a Mónica Rabino, directora de desarrollo de Prisa; Rafael Bernaldo de Quirós, consultor de Cibeles Group L.L.C y ejecutivo de Mediatrics; Alfredo Palafox, director general de Nueva Alcarria; Pep Puig, director de marketing del El Periódico de Catalunya; y Rafael Vara, director de marketing del Grupo Gente, siendo directivos de sus respectivas empresas, consideran que no les corresponde responder a la pregunta, dado que en este momento no gestionan su propia empresa.

Los demás editores consideran, en general, que prefieren ser los administradores únicos de su empresa informativa, dado que agilizan la toma de decisiones, como opina Xavier Pérez Llorca, editor de El Llobregat.

Tabla nº 59.-	Nombre del entrevistado.	Pregunta 17: ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en IP,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
1.	Álvarez, José María	Sí.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	No contesta.
4.	Azcona, Juan José	Lo desconozco.
5.	Barceló, José Luis	No.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Efectivamente, aunque es solo una de las muchas acciones que lastran los proyectos digitales.
7.	Campo, Daniel	Si es posible, pero eso más bien depende del cliente y de sus aspiraciones. Generalmente a la mayoría de los clientes les interesa sólo el mercado nacional o regional.
8.	Collado, Gloria	No trabajamos estos productos.
9.	De Moya, José María	No lo sé, la verdad.
10.	De Quesada, Eugenio	Lo ignoro. Nuestros medios no dependen de agencias: contratan la publicidad directamente con los anunciantes.
11.	Del Rosal, Alex	El libro electrónico no termina de arrancar y apenas supone el 1% de nuestra facturación. Es un negocio residual.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	De esto hay mucho que hablar. El desconocimiento de Internet es el cáncer de este medio. Tienen que pasar dos generaciones para colocar a cada cual en su sitio.
13.	Domenech, Eugenio	No lo sé.
14.	Fernández, Amancio	Depende del tipo de publicidad de la que se trate.
15.	Filloi, José María	No tiene por qué.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	No tengo opinión al respecto.
17.	García Montesino, Andrés	Sí.
18.	García, Carlos	Creo que rotundamente sí.

19.	González, Augusto	En nuestro, caso, es marginal, apenas un 3 ó 5 por ciento.
20.	González, José Alberto	No me parece un gran lastre, sino más bien la respuesta lógica a un mecanismo que permite asegurar la efectividad de las campañas tal y como las ha definido el cliente o su agencia.
21.	Hernández Nevado, David	Sí.
22.	Herranz, Teresa	No sé.
23.	Hervás, José	Las empresas españolas que se anuncian no contemplan el efecto exterior en nuestro caso.
24.	Jareño, Yolanda	No en nuestro caso.
25.	Jiménez, Manuel	Sí.
26.	Jiménez, Raquel	Seguramente.
27.	López, Manuel José	Es probable.
28.	Martínez, José Antonio	Sí.
29.	Martínez, José María	Sí no cabe duda.
30.	Martos, Rafael	Lo que creo es que a los medios digitales se nos exige una serie de cosas que no se exige a los demás. Por ejemplo ¿qué garantías hay de que un anuncio es visto por un lector de periódico? ¿Qué garantías hay de que una cuña la oye la gente que se dice que la oye? ¿Por qué en internet te pagan una publicidad si genera una venta, y no se hace lo mismo en la prensa de papel? A los medios digitales se nos exprime de un modo inaceptable con políticas comerciales que rayan la usura, y principalmente la desvergüenza.
31.	Miralles, Miguel	No lo creo.
32.	Moreno, Lola	No.
33.	Muñoz, Luis	Los anunciantes pequeños y medianos anunciantes de los medios locales no tienen en cuenta ese parámetro.
34.	Ortmaetxea, Miguel	No necesariamente.
35.	Palafox, Alfredo	No en mi caso.
36.	Parejo, Alberto	Sí, aunque hay que saber adaptarse y ofrecer otro tipo de productos que no vayan tan intrínsecamente ligados a IP o 'pinchazos'.
37.	Pérez Llorca, Xavier	No.
38.	Peris, Guillermo	Sí, pero para eso existen herramientas como DFP que permiten segmentar los anuncios en función de la IP, de modo que no se "desperdician" impresiones.
39.	Puig, Pep	Esos impactos también pueden rentabilizarse, no tienen por qué ser un lastre.
40.	Rabino, Mónica	La audiencia de un medio hoy es mundial y en general la venta de publicidad es en mercado local donde está el medio, por lo que no creo que sea un factor determinante en los ingresos el impacto de impresiones en IP fuera del mercado local. Además, considero que estos impactos pueden ser una oportunidad a ser analizado con la venta programática como alternativa para optimizar este tipo de impresiones.
41.	Retana, Alberto	Es una situación tan compleja como la que siempre ha lastrado a los controles de difusión tradicionales de los medios en España. Está claro que las agencias españolas deben pormenorizar cada impacto de su producto y el medio que lo soporta, pero en nuestro caso el ámbito lo supone casi todo. Somos regionales.

42.	Rius, Joaquín	Sí.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No.
45.	Vara, Rafael	Una campaña de publicidad web debe ofrecer al anunciante impactos útiles y, por lo tanto, excluir todas aquellas ips que no entren dentro del rango marcado. Y, por supuesto, todo el tráfico de boots.
46.	Velasco, Javier	Sí.
47.	Villarraso, Daniel	Depende. Si el impacto extranjero es irrelevante (como sucede con frecuencia), lógicamente me parece bien que se excluya.
48.	Yagüe, José Luis	No.

La pregunta diecisiete genera un debate extenso, y las respuestas, en ocasiones, tienen cierta amplitud, lo que da una idea de la problemática planteada. En síntesis, hay 17 entrevistados que consideran que, si les afecta que las agencias no cuantifiquen las IP,s extranjeras en la publicidad digital, pero, como afirma Daniel Campo, editor de El Publicista, varios consideran que no les afecta al centrarse en un mercado regional o nacional. Guillermo Perís, editor ejecutivo de El Siglo XXI, considera que hay herramientas como DFT que permiten segmentar los anuncios en función de la IP, para evitar perder impactos, por otra parte, Daniel Villarraso, editor de ediciones Peldaño, considera que el impacto extranjero es irrelevante.

Es interesante, por otra parte, el desconocimiento de este factor en varios de los editores y directivos encuestados, así; Carlos Astiz, secretario general de la AEEPP; Juan José Azcona, editor de Nueva Tribuna; José María de Moya, director general de Grupo Siena y Miguel Ángel Gálvez, editor de Axón comunicación y Eugenio de Quesada, director general de Inditex, no saben responder a la pregunta por desconocimiento de la cuestión.

Los demás editores responden que no tiene por qué afectar a los resultados finales, dado que, para ellos, los anunciantes pequeños y medianos no tienen en cuenta ese parámetro; Mónica Rabino, directora de desarrollo de Grupo Prisa, considera que esos impactos son una oportunidad para llegar a nuevos mercados y Peg Puig, director de marketing de El Periódico de Catalunya, considera que esos impactos pueden rentabilizarse. Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, considera que dado su ámbito local de actuación, solo las IP,s españolas importan, e incluso segmentar aún más es preferible, entiende, por otra parte, que las agencias tienen que pormenorizar cada impacto del producto que anuncian.

El más reactivo a esta cuestión es Rafael Martos, editor de Noticias de Almería, que considera que a los medios digitales se les exige cosas que no se exige a los demás, piensa que las supuestas garantías que dan las agencias no son tales y que no entiende por qué en

Internet se paga si se genera una venta y no se hace lo mismo en papel, considera que a los medios digitales se les exprime de un modo inaceptable con políticas comerciales que rayan la usura.

Tabla nº 60.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 18: En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
1.	Álvarez, José María	Humana.
2.	Asorey, David	Humano.
3.	Astiz, Carlos	Humana.
4.	Azcona, Juan José	Lo segundo, si bien es prácticamente imposible y el 90% de las gestiones se hacen vía telemática.
5.	Barceló, José Luis	Ambas.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Siempre es mejor una respuesta humana, aunque hay que reconocer que un sistema automático te permite organizar mejor los tiempos y las tareas.
7.	Campo, Daniel	Prefiero una respuesta humana, aunque comprendo que el sistema automático sea a veces más eficiente
8.	Collado, Gloria	Correo y contacto telefónico.
9.	De Moya, José María	Para algunas cosas no hay más remedio que ofrecer respuestas automáticas, pero obviamente prefiero la respuesta personalizada.
10.	De Quesada, Eugenio	Ambas son esenciales. Mantengo comunicación con clientes (anunciantes y fuentes) por mail, aunque también por washapp o sms. Pero eso no es óbice para que hablemos por teléfono o almorcemos (casi) a diario con un cliente en nuestra mesa de Casa Lucio, desde hace 20 años. Evito, eso sí, las reuniones en nuestras empresas.
11.	Del Rosal, Alex	Los dos.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	La respuesta humana es la mejor vía, pero el correo electrónico es la herramienta obligatoria, aunque el sistema tiene demasiados concurrentes.
13.	Domenech, Eugenio	En la venta prefiero siempre una respuesta humana, siempre que sea posible. Para la resolución de problemas prefiero un sistema automático, pero siempre dejaría una última posibilidad de dar una respuesta humana a quien lo requiera.
14.	Fernández, Amancio	Prefiero una respuesta humana, pero no siempre es la más rápida ni la más eficaz.
15.	Filloi, José María	La combinación de ambos.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Depende del cliente y de la situación.
17.	García Montesino, Andrés	Una respuesta humana.
18.	García, Carlos	Respuesta humana.
19.	González, Augusto	Es más eficaz el denominado cara a cara. Y no hablo de videoconferencia.
20.	González, José Alberto	Ambas son imprescindibles.
21.	Hernández Nevado, David	Respuesta humana.
22.	Herranz, Teresa	Siempre es mejor el trato directo.
23.	Hervás, José	Depende de la cuestión que se plantee.
24.	Jareño, Yolanda	Humana siempre.
25.	Jiménez, Manuel	Siempre es preferible tener un contacto con el cliente
26.	Jiménez, Raquel	Hay que hacer uso de las dos, normalmente lo marca el cliente.

27.	López, Manuel José	Depende del tipo de cliente, a veces un chat es preferible, si funciona bien.
28.	Martínez, José Antonio	Una combinación de ambos.
29.	Martínez, José María	Lógicamente se inicia con un sistema automático y se mantiene después por ambos canales.
30.	Martos, Rafael	Todo es compatible.
31.	Miralles, Miguel	Respuesta humana, siempre.
32.	Moreno, Lola	Humano.
33.	Muñoz, Luis	Una respuesta humana.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Prefiero una comunicación digital.
35.	Palafox, Alfredo	Humana.
36.	Parejo, Alberto	Siempre una respuesta humana provoca una empatía con el cliente que favorece cualquier tipo de relación laboral.
37.	Pérez Llorca, Xavier	A nivel comercial, siempre valoramos el trato personal para poder dar a conocer y enseñar la revista, excepcional, en nuestro territorio.
38.	Peris, Guillermo	Respuesta humana. Detrás de un chat o correo electrónico hay un humano.
39.	Puig, Pep	Humana siempre que sea posible.
40.	Rabino, Mónica	Los chatbot o sistemas automáticos son eficientes y capaces de agilizar la resolución de un problema, no obstante, siempre hay que darle al cliente la opción de hablar con una persona como parte de la atención al cliente.
41.	Retana, Alberto	A mí, personalmente, siempre me ha gustado más el contacto personal, pero la falta de tiempo y la lejanía de los responsables del apartado publicitario de algunos clientes hacen necesario el correo electrónico y otras herramientas digitales.
42.	Rius, Joaquin	Respuesta humana.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Humana.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Humana, siempre.
45.	Vara, Rafael	Humana.
46.	Velasco, Javier	Humano.
47.	Villarraso, Daniel	Respuesta humana.
48.	Yagüe, José Luis	Respuesta humana.

En esta pregunta la mayoría de los editores y directivos entrevistados (34) considera que la respuesta idónea a un cliente, a ser posible, siempre es la humana. Son reseñables las opiniones de Rafael Bernaldo de Quirós, Consultor de Cibeles Group L.L.C y directivo de Mediatix, que considera que, siendo la respuesta humana la preferible, los automatismos ayudan a organizar y ordenar mejor las tareas. Eugenio Domenech, director general de Inditex, también opta por la respuesta humana, pero para la resolución de gestiones prefiere un sistema automático si la respuesta humana es innecesaria.

Del mismo modo opina Mónica Rabino, directora de desarrollo de Grupo Prisa, aunque piensa que los chatbot y las respuestas automatizadas a veces son mas eficientes y agilizan el trabajo de la organización. Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, incide en que las

agencias de publicidad abusan de las herramientas digitales y se mantienen en la distancia, aunque el siempre prefiere el trato personal. Daniel Campo también prefiere el trato humano, aunque considera que un sistema automático a veces es más eficiente.

Solo Gloria Collado, editora de Doce Notas y Miguel Ormaetxea, editor de Mediatrics, prefiere apostar siempre por la respuesta automática o digital. Los demás entrevistados piensan que ambas son positivas y cada forma de contacto, tanto la humana como la digital o la automática, tienen sus facetas de actuación.

Tabla nº 61.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 19: ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
1.	Álvarez, José María	La intervención humana es muy importante pero la tecnología también facilita todo.
2.	Asorey, David	Humana.
3.	Astiz, Carlos	Humana.
4.	Azcona, Juan José	On-line.
5.	Barceló, José Luis	Ambas son precisas y con ambas se consiguen objetivos comerciales.
6.	Bernaldo de Quirós, Rafael	Muchas veces la publicidad online se disipa entre tantos anuncios; por algo siguen apareciendo vendedores de grandes compañías en la puerta de casa o de la oficina.
7.	Campo, Daniel	Mediante los sistemas on line se facilita el contacto y la información, pero siempre es más eficaz el contacto humano.
8.	Collado, Gloria	Las dos cosas son complementarias.
9.	De Moya, José María	También depende del tipo de producto y de la ratio de eficiencia: recurso dedicado y retorno potencial.
10.	De Quesada, Eugenio	Los resultados de la venta de publicidad por sistemas on-line son (casi) inexistentes. Otra cosa es formalizar la contratación, facturar o recibir banner. Para que sea eficaz, la comercialización ha de seguir haciéndose personalmente, pese al coste que requiere.
11.	Del Rosal, Alex	Los dos.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	El futuro es Online, pero el trato personal es la mejor forma.
13.	Domenech, Eugenio	La forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados. Pero hay que estar en ambos mundos.
14.	Fernández, Amancio	Habría que ver de qué producto se trata.
15.	Fillol, José María	Las dos pueden ser eficaces y válidas en función de una planificación y dependiendo del cliente.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Creo que hay que combinarlos.
17.	García Montesino, Andrés	Online.
18.	García, Carlos	Creo que el contacto humano, directo y personal es mejor a la hora de vender, pero evidentemente es muy caro de mantener.
19.	González, Augusto	Respuesta anterior, aunque probaremos en breve a robotizar la venta de espacios.
20.	González, José Alberto	Todavía hay mucho camino para la venta on-line, que va creciendo deprisa, pero a día de hoy la venta por

		contacto directo sigue siendo más efectiva.
21.	Hernández Nevado, David	Depende el producto.
22.	Herranz, Teresa	Humana.
23.	Hervás, José	La publicidad que incluimos es de imagen de marca, no pretende vender ningún producto concreto.
24.	Jareño, Yolanda	Humana con mucha diferencia.
25.	Jiménez, Manuel	Con trato y la cercanía con el cliente.
26.	Jiménez, Raquel	Utilizamos las dos
27.	López, Manuel José	Combinación de ambos.
28.	Martínez, José Antonio	Ambos.
29.	Martínez, José María	La misma respuesta que la anterior pregunta.
30.	Martos, Rafael	Directo.
31.	Miralles, Miguel	Creo en la fórmula mixta.
32.	Moreno, Lola	Humana.
33.	Muñoz, Luis	Contacto directo y humano.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Prefiero On-line, llega a mucha más gente.
35.	Palafox, Alfredo	Directa.
36.	Parejo, Alberto	Creo que la dos formas son buenas, aunque darle al cliente una relación humana y una forma de contacto directa mejora las relaciones.
37.	Pérez Llorca, Xavier	En la misma línea, el contacto directo y humano es fundamental.
38.	Peris, Guillermo	Sólo he hecho marketing y publicidad online.
39.	Puig, Pep	A misma cantidad de contactos, mejores resultados con asistencia humana.
40.	Rabino, Mónica	El mejor canal de venta es el que llega al cliente, ambos canales actualmente son importantes, ninguno es mejor que otro, sino que ambos son importantes según los diferentes perfiles que tengamos como clientes. Aplicado a medios, seguramente los jóvenes nos encontrarán en los canales digitales y las personas mayores preferirán los canales tradicionales, ambos son usuarios de nuestros productos.
41.	Retana, Alberto	Muchos de nuestros clientes solicitan información a través de cualquier medio digital a nuestro alcance, pero, finalmente, prefieren el contacto personal.
42.	Rius, Joaquín	Depende del producto y de la edad del comprador.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Directa.
44.	Sánchez Chacón, Javier	Humana.
45.	Vara, Rafael	Contacto directo.
46.	Velasco, Javier	El segundo caso.
47.	Villarraso, Daniel	Los productos o servicios... depende de muchas cosas. La venta de publicidad implica matices que generalmente han de tratarse en persona.
48.	Yagüe, José Luis	Directa.

Afinando la pregunta anterior y centrando el trato humano o la venta automática u Online, las respuestas difieren en cantidades, en esta ocasión tan solo 28 de los entrevistados consideran que la venta de productos o publicidad en la empresa informativa de forma humana es la manera más acertada. Disminuye la cantidad a favor del trato humano en la venta porque una mayor parte de los entrevistados, en este caso 13, consideran que una

fórmula combinada o mixta es preferible, Mónica Rabino, directora de desarrollo de Grupo Prisa, considera que el mejor canal de venta es el que llega al cliente y ningún canal es mejor que otro, aplicado a los medios piensa que es preferible llegar de forma digital a los jóvenes y a las personas de mayor edad con medios tradicionales, dado que ambos targets son objetivo de sus productos.

Llama la atención la respuesta de Juan José Azcona, editor de Nueva Tribuna; Andrés García Montesino, director de desarrollo digital de Soluciones Micra, que da servicio a medios de comunicación; y Miguel Ormaechea, editor de Mediatrics, que apuestan, de forma clara, por la venta online en sus empresas.

Tabla nº 62.- Nombre del entrevistado.		Pregunta 20: ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?
1.	Álvarez, José María	Sí, hay que seguir innovando.
2.	Asorey, David	Sí.
3.	Astiz, Carlos	Las dos.
4.	Azcona, Juan José	Lo primero. La innovación y el desarrollo es imprescindible para consolidarse y crecer.
5.	Barceló, José Luis	Creo que hay que adaptarse al medio. Si da la sensación de que el papel cae, es probable que existan modelos de negocio en papel viables.
6.	Bernaldo de Quiros, Rafael	La empresa editorial está inequívocamente ligada a los soportes digitales, y estos a su vez son fugaces, por lo que siempre hay que invertir tiempo y esfuerzo en desarrollo e innovación.
7.	Campo, Daniel	Siempre hay que innovar en todos los canales, porque el lector accede a nuestra información mediante el canal que más le satisfaga en cada momento. El soporte papel tiene larga duración, pero no infinita. Todo dependerá de las nuevas generaciones.
8.	Collado, Gloria	El desarrollo e innovación va en paralelo al negocio online, siempre habrá necesidades que habrá que asumir.
9.	De Moya, José María	Soy incapaz de saber cómo evolucionará el mercado. Hay que comprar el tiempo barato.
10.	De Quesada, Eugenio	Debemos que innovar y modernizar nuestras publicaciones ya sean tradicionales (en papel) o digitales. Pero creo que habrá un “efecto resaca”, que volverá a hacer atractivos soportes tradicionales en papel de calidad para públicos selectos.
11.	Del Rosal, Alex	El libro de papel sigue teniendo mucho presente.
12.	Díaz-Valdés, Tomás	El soporte papel tiene los días contados, a excepción de la prensa gratuita. El futuro, mejor dicho, el presente, está en la movilidad. Es decir, en los móviles.
13.	Domenech, Eugenio	No confío en que los soportes actuales tengan una larga trayectoria, tampoco me atrevo a vaticinar cuanto tiempo les queda, pero mi opinión es que poco. Me parece imprescindible asumir que la información es digital ya, y hay que estar en digital. El problema es cómo adaptar el coste de mi estructura y el coste de mi producción a la caída descomunal de ingresos que la nueva realidad trae

		consigo. La facturación de la nueva realidad digital, aunque fuera más rentable, no costea las estructuras creadas para la antigua realidad de papel. Hay que adaptarse.
14.	Fernández, Amancio	Desde luego que sí, sobre todo cuando son complementarios y no restan.
15.	Fillol, José María	La tendencia es la que plantea la primera parte de la pregunta, pero los soportes actuales tienen todavía trayectoria e incluso formas de renovarse.
16.	Gálvez, Miguel Ángel	Creo que la inversión, el desarrollo y la innovación es el futuro.
17.	García Montesino, Andrés	Tengo mis dudas.
18.	García, Carlos	Todavía le queda recorrido a los soportes actuales, pero qué duda cabe, que esto va muy rápido
19.	González, Augusto	Es imperativo innovar. El entorno actual no tiene más que un futuro muy corto.
20.	González, José Alberto	La empresa editorial tiene que estar en continuo desarrollo, ahora y hace 20 años. El que se para, muere, el que no se adapta, también.
21.	Hernández Nevado, David	Los que hay podrán evolucionar, pero están bien compaginados con las redes sociales.
22.	Herranz, Teresa	Para la prensa local y pequeña como la nuestra es fundamental el papel de momento.
23.	Hervás, José	El problema de coste para las empresas periodísticas de información general es el personal si se quiere hacer un producto digno. Los soportes en la actualidad son baratos.
24.	Jareño, Yolanda	Una cosa no quita a la otra.
25.	Jiménez, Manuel	Siempre que se pueda, hay que invertir continuamente
26.	Jiménez, Raquel	Por supuesto, se necesita innovar constantemente.
27.	López, Manuel José	Creo que el futuro es adaptarse, pero mientras funcione lo que ya tienes, seguir ahí.
28.	Martínez, José Antonio	Ambos.
29.	Martínez, José María	Los soportes digitales actuales mantienen una evolución constante en su desarrollo y hay que mantenerla y estar al día de cada innovación que irrumpa en el mercado.
30.	Martos, Rafael	Ambas cosas. Creo que todo seguirá evolucionando, tanto los soportes como los productos, y aplicaciones, así como los modos de uso, pero eso no impide que lo actual aún tenga larga vida (ahora bien ¿qué entendemos por "larga vida" en el mundo actual?
31.	Miralles, Miguel	Ambas cosas, creo que aún hay recorrido, pero conviene innovar. El mercado es muy cambiante.
32.	Moreno, Lola	I+D+I
33.	Muñoz, Luis	No creo que la empresa editorial deba invertir, desarrollar ni innovar en nuevos productos sino tratar de adaptarse a los soportes que van surgiendo a un ritmo cada vez más vertiginoso. En esencia, el producto informativo debe seguir rigiéndose por las reglas que conoce cualquier periodista.
34.	Ortmaetxea, Miguel	Creo firmemente en la innovación sistemática y lo práctico.
35.	Palafox, Alfredo	Es necesaria la innovación.
36.	Parejo, Alberto	Considero que los productos actuales tienen una trayectoria moderadamente amplia, no obstante, para sobrevivir en este medio hay que adaptarse siempre y estar pendiente de cada avance.

37.	Pérez Llorca, Xavier	De momento, los actuales soportes tienen cierta trayectoria de mejora, sobre todo, desde el punto de vista online. Pero trabajamos constantemente para llevar a cabo iniciativas que requieren inversiones extra y, en algunos casos, vinculadas a la innovación.
38.	Peris, Guillermo	La inversión e innovación constantes son clave en cualquier empresa del siglo XXI.
39.	Puig, Pep	Los productos actuales tendrán que soportar los costes de esa innovación, que se va a dar, sin duda, por lo que los soportes actuales convivirán con estas innovaciones.
40.	Rabino, Mónica	La innovación e intentar nuevos modelos de negocios, son pilares fundamentales para la evolución de los soportes actuales que seguirán evolucionando.
41.	Retana, Alberto	Si se refiere a la muerte del papel, creo que hasta que no desaparezcam los que aprendimos a leer con él no desaparecerá. De cualquier forma, como ya le respondía anteriormente, la combinación de soportes tradicionales e innovadores es vital y las adecuaciones son absolutamente necesarias para ser punta de lanza.
42.	Rius, Joaquín	Solo la innovación es el futuro.
43.	Rojo, Jesús Ángel	Sí.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No se puede saber.
45.	Vara, Rafael	Creo firmemente en ambas cuestiones: desarrollo e innovación de los productos y soportes actuales, sin perder de vista la aparición de nuevo soportes que contribuyen a reforzar el mercado actual
46.	Velasco, Javier	El primer caso. Los soportes actuales serán residuales en pocos años.
47.	Villarraso, Daniel	Las dos cosas. Al menos los productos en papel considero que sí la tendrán.
48.	Yagüe, José Luis	Los nuevos productos.

Respecto a si habrá nuevos soportes que requerirán nueva innovación y desarrollo o si los soportes actuales tendrán ya una larga trayectoria, la mitad de los entrevistados considera que la innovación será necesaria de forma constante, incluso con nuevos soportes.

Entre las respuestas más extensas y con conceptos más elaborados se encuentran Gloria Collado, editora de Doce Notas, que considera que el desarrollo y la innovación van en paralelo al negocio Online, por lo que siempre habrá que innovar; Daniel Campo, editor de El Publicista, por su parte, opina que al papel no le queda mucho tiempo y la innovación será necesaria en todos los canales para mantener una audiencia sostenida; José Alberto González, editor de Tribuna Grupo, admite que en la empresa informativa llevan innovando sin parar más de veinte años, y quien no lo hace, muere; al igual que Guillermo Peris, editor de Diario del Siglo XXI; Mónica Rabino, directora de desarrollo de Grupo Prisa, une la innovación a los nuevos modelos de negocio, aunque afirma que los soportes actuales seguirán evolucionando, los demás editores que han respondido de esta forma mantienen la misma línea de razonamiento.

En cuanto a aquellos que consideran que la innovación con nuevos soportes continuará, pero el mantenimiento de los actuales aún perdurará, se encuentra Yolanda Jareño, directiva de Autopos; Rafael Martos, editor de Noticias de Almería, José Antonio Martínez, editor de Madrid Press; y Daniel Villaraso, editor ejecutivo de Ediciones Peldaño.

Los demás entrevistados consideran que la adaptación al medio es fundamental, pero también se sienten aludidos respecto al posible final del papel, estos son los casos de José Luis Barceló, editor de El Mundo Financiero, que opina que da la sensación de que el papel cae y hay que adaptarse a nuevos modelos en papel viables; así mismo, Alex del Rosal apuesta claramente por el futuro del papel, editor de Religión en Libertad y otros productos editoriales; Eugenio Domenech, director general de Inditex, reflexiona sobre lo que para él ya es una realidad, que el papel decrece, y la necesidad de adaptar los costes de su infraestructura y producción, dado que la nueva realidad digital, aunque facture, no costea las antiguas estructuras; Teresa Herránz, editora de El Adelantado de Segovia, considera que para su producto local y de pequeña envergadura, el papel, aún, es fundamental; Luis Muñoz, editor de El Faro de Melilla, matiza que aunque las cosas cambien, la deontología periodística y las reglas que siempre han marcado la profesión prevalecerán; Xavier Perez Llorca, editor de El Llobregat, afirma que aunque los soportes actuales se mantienen, sigue innovado con inversiones extra; Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, piensa que al papel le queda tanta vida como a sí mismo, en tono sarcástico, y afirma que la combinación de los soportes actuales con los clásicos es vital, adecuándose para estar a la última.

Por último, dentro de aquellos que apuestan por la innovación constante, Rafael Vara, director de marketing de Grupo Gente, afirma que la innovación y el desarrollo, sin perder de vista el nacimiento de nuevos soportes, son dos caras de la misma moneda que deben avanzar unidas. Tomas Diaz-Valdés, editor de Motor Point, tiene claro que el papel tiene los días contados, pero incide en que el futuro está en los dispositivos móviles.

Tabla nº 63.- Nombre del entrevistado.	Pregunta 21: ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?
1. Álvarez, José María	Sí, deben pagar.
2. Asorey, David	Sí.
3. Astiz, Carlos	Cada medio debe escoger su plan de negocio.
4. Azcona, Juan José	Esto ha sido el centro de una polémica importante. Desconozco que es mejor.
5. Barceló, José Luis	No tengo seguro cuál es su modelo de negocio y lo

	desconozco.
6. Bernaldo de Quirós, Rafael	Creo que debe de existir un <i>feedback</i> entre Google y los medios que no existe. No sé si pagar al editor es la solución, pero sí dotarle de las herramientas necesarias para que su medio o negocio llegue al mayor número de personas posible.
7. Campo, Daniel	Los medios hemos perdido nuestro protagonismo no sólo por Google, sino por la democratización de la información, donde parece que cualquiera puede informar y todo es válido. Es necesario que se potencien las marcas informativas, que son las que dan información veraz y honesta con un equipo de profesionales preparado y pagado. El fenómeno Google es imparable, y es mejor tenerle como aliado, pero no alimentar su fuerza porque sí, sino contrarrestar su poder con la unión de los editores.
8. Collado, Gloria	En caso de que llegaran a pagar, me temo que lo harían por éxitos editoriales que no están al alcance de las pymes.
9. De Moya, José María	Veo complicado que Google pague en el actual sistema de acceso libre a la información. Ya no hay marcha atrás.
10. De Quesada, Eugenio	Ni Google con su multimillonaria caja, ni los Gobiernos con sus fondos de reptiles, deben ser la solución financiera de las empresas editoriales. El editor debe asegurar su rentabilidad sin estos "atípicos". A diferencia de los periódicos generalistas, las revistas profesionales nunca hemos vivido de subvenciones encubiertas. Y está por ver el daño que la desaparición de Google News España hace no sólo al tráfico de los medios, sino a la marca España, que casi ha desaparecido de este tipo de búsquedas.
11. Del Rosal, Alex	Debe ser gratuita. Acaba revirtiendo en el medio.
12. Díaz-Valdés, Tomás	Si Google quiere nuestra información y la coloca debidamente, ¡Encantado!
13. Domenech, Eugenio	Creo que Google nos ofrece el servicio de una gran librería o quiosco y actúa como depositario de nuestros contenidos, igual que en la producción impresa lo hacen muchos puntos de venta. No podemos cobrarle por eso. Insisto nuevamente en que es mejor adaptarnos a la nueva realidad y aprender a vender el máximo número de productos con la máxima rentabilidad en esa impresionante tienda.
14. Fernández, Amancio	Debería pagarse al menos una parte por el uso de contenidos no generados por Google.
15. Fillol, José María	Creo que debe, pero hay que reconocer que dependiendo del medio también beneficia.
16. Gálvez, Miguel Ángel	Creo que habría que buscar una relación distinta. El pago por las noticias es una fórmula de corto recorrido, pero no debe ser gratuito.
17. García Montesino, Andrés	Sí.
18. García, Carlos	Al editor de noticias, siempre hay que pagarle-poco o mucho-. El drama que la información digital es que es gratuita y tal y como está concebido el sistema actual no se sostiene, el gratis total dejará de funcionar.
19. González, Augusto	Con que su forma de tarifar lo que abona fuera más transparente sería ya un primer paso importante.
20. González, José Alberto	Si la relación es consensuada y negociada, me parece bien que Google disponga de nuestros contenidos

		ofreciendo algo a cambio. Para unos será mejor el tráfico y para otros el pago. No veo problema mientras no venga impuesto.
21.	Hernández Nevado, David	Debe ser gratuita.
22.	Herranz, Teresa	Creo que tiene que ser gratuita.
23.	Hervás, José	Debe pagar. No tiene sentido que sus beneficios multipliquen hasta el infinito el de los medios que reproducen y no lo paguen.
24.	Jareño, Yolanda	Creo que es responsabilidad de los medios buscar las fórmulas de hacerse ver de forma creíble de manera que el usuario sepa distinguir de quién es la información.
25.	Jiménez, Manuel	No lo tengo muy claro.
26.	Jiménez, Raquel	Debería pagarnos.
27.	López, Manuel José	Creo que no debe pagar. Aunque ese es problema del editor y de Google.
28.	Martínez, José Antonio	Buscar un punto de acuerdo entre ambos extremos.
29.	Martínez, José María	Ha de ser gratuita, pues favorece el acceso de los visitantes.
30.	Martos, Rafael	Los medios existían antes que Google. Los medios pueden existir sin Google porque existen otros buscadores, pero Google no podría existir –o ser lo que es- sin los medios. Por tanto, creo que a Google no le debe salir gratis, y como a nosotros también nos interesa, lo justo es establecer un acuerdo bueno para ambas partes.
31.	Miralles, Miguel	Esto es una pregunta que tiene un respuesta larga y compleja. Dejémoslo en que la actualidad nacional manda, es decir, en España está arraigada la cultura de lo digital gratis... de momento no hay mucho que se pueda hacer al respecto.
32.	Moreno, Lola	Pagar.
33.	Muñoz, Luis	No. Son negocios paralelos e independientes que deben complementarse sin necesidad de ninguna compensación económica.
34.	Ortmaetxea, Miguel	No, en absoluto. Es un gran error no entender la dinámica y el sentido de Internet.
35.	Palafox, Alfredo	Por supuesto, de pago.
36.	Parejo, Alberto	Al ser la información gratuita facilita el tráfico web que es de lo que actualmente viven los medios de comunicación. Hoy en día Google tiene la llave del tráfico web y la fuerza como para "hacer lo que quiera".
37.	Pérez Llorca, Xavier	Google se limita a indexar contenido y, creemos, que debe ser gratuito en beneficio de un mayor tráfico. Actualmente, es buen trabajar el posicionamiento del medio en Google, puesto que repercute notablemente en un mayor número de visitas, que, a la vez, es un argumento comercial.
38.	Peris, Guillermo	No creo que nadie deba pagar por difundir un bien de interés público, pero si se estableciera una cuota, ayudaría a los medios pequeños, sobre todo.
39.	Puig, Pep	Si empezara todo de 0, tendría que pagar todo aquel que consume la información, bien como usuario final, bien como intermediario de servicio. No sólo Google, también los teleoperadores, los servicios de clipping, plataformas de lectura de feeds... Sin información desaparece el negocio.

40.	Rabino, Mónica	Los medios y Google son dos modelos de negocios diferentes. La creación de los contenidos sigue siendo de los medios y Google es una de las plataformas de distribución clave de los contenidos y por ello creo que deben seguir trabajando juntos como en los proyectos de Google AMP o Digital News Initiative
41.	Retana, Alberto	Con la llegada de las redes sociales, la propiedad intelectual se ha revolucionado. La difusión de noticias depende de tal manera de la interacción del lector que todo ha cambiado. De hecho, el lector ha pasado de ser un mero espectador pasivo a ser el centro de atención de los medios, debido a sus respuestas e interactividad en las redes sociales. Google no deja de ser una más y un buen entendimiento con los medios es vital para él mismo como para los propios medios. La soberbia, venga de quien venga, nunca es positiva y las presiones son poco fructíferas. Google ha tenido la experiencia en España de esa situación anómala y la AEEPP se ha posicionado junto a él en contra de la posición rocosa de la AEDE y el Gobierno.
42.	Rius, Joaquín	Gratuita.
43.	Rojo, Jesús Ángel	No. Tiene que pagar.
44.	Sánchez Chacón, Javier	No, Google genera tráfico, me parece una idea imposible. También se pediría a Bing, a Facebook, a Yahoo... seamos serios, ante la pérdida de fuentes de ingreso se buscan otros culpables. De paso por qué no pedir cuotas a los fabricantes de dispositivos electrónicos, como la SGAE hace tiempo.
45.	Vara, Rafael	El medio debería poder elegir si prefiere cobrar por su contenido, a expensas de quedar relegado, o cederlo gratuitamente y salir beneficiado en las búsquedas...
46.	Velasco, Javier	Debería pagar.
47.	Villarraso, Daniel	Creo que debería pagar.
48.	Yagüe, José Luis	Debe pagar.

La pregunta veintiuna y última de la entrevista se refiere a si el gran metabuscador Google, que es usado en la actualidad por un 98% de la población española para buscar contenidos y un 97% de la población europea, debería pagar al editor por mostrar, indexar, categorizar y posicionar los contenidos que la empresa informativa genera. Esta pregunta ha generado respuestas de elevada extensión e incluso de gran discrepancia. Algo menos de la mitad de los editores entrevistados tiene claro que Google debería pagar por el contenido que utiliza para mantener su tráfico (22), el resto se debate entre una alianza por el bien común de editores y Google, y la gratuidad como fórmula inevitable de autosuficiencia por parte de la empresa informativa.

Entre los editores que más se han extendido a favor del pago de contenido por parte de Google se encuentran Rafael Bernaldo de Quirós, que opina que debería existir un feedback claro entre Google y los editores, ofreciendo todas las herramientas posibles al editor para

que mejore sus ingresos y haga mejor su trabajo en el plano digital (Internet), Rafael Martos, editor ejecutivo de Noticias de Almería, considera que los medios existían antes que Google y que Google no podría existir sin los editores que generan los contenidos de cada zona del mundo, por ello, a Google no debe salirle gratis usar los contenidos de los editores y que lo justo es llegar a un acuerdo que pasa por una cesión de sus beneficios a aquellos, las empresas informativas, que generan los contenidos que nutren su buscador.

Respecto a los que prefieren una entente cordial con el monopolístico Google, se encuentran Daniel Campo, editor de El Publicista, que afirma que los medios han perdido protagonismo no solo por Google sino por la democratización de la información, y que es mejor tener a Google como un aliado, pero no alimentar su fuerza sino contrarrestar su poder con la unión de los editores. Para Eugenio Domenech, director general de Inditex, Google hace la labor de los antiguos quioscos, librerías o puntos de venta y al ser depositario de los contenidos que generan las empresas informativas, no se le puede cobrar por ello. Eugenio de Quesada, editor de Grupo Nexo, alerta de lo que sucedió con Google News España cuando se intentó forzar un acuerdo de pago por parte del Gobierno Español. Miguel Ángel Gálvez, editor de Axón Comunicación, piensa que hacer pagar a Google sería una fórmula de corto recorrido y que los propios editores deben buscar nuevas formas de ingresos. Otros como Miguel Miralles, editor de la revista Quercus, consideran que la cultura de la gratuidad de los contenidos se ha impuesto en España y es complicado cambiar eso.

Respecto a aquellos que claramente apuestan por la gratuidad es interesante anotar las opiniones de Alberto Parejo, editor Ejecutivo de El Iceberg, que considera que la indexación de Google ayuda a posicionar y encontrar los contenidos en beneficio de un mayor tráfico. Mónica Rabino, directora de desarrollo del Grupo Prisa, afirma que los medios y Google son modelos de negocio diferentes y que Google es una plataforma de distribución de contenido, mientras que las empresas informativas son quienes crean los medios y los contenidos; además, considera que la adaptación a los nuevos formatos de posicionamiento que ha desarrollado Google, como Google AMP o Digital News Initiative, son plataformas en las que el editor siempre debe estar, así como en todas aquellas que Google programe para mejorar la visibilidad de los medios. Alberto Retana, editor de La Voz del Tajo, piensa que a partir de las redes sociales y la evolución del lector, que ha pasado de mero espectador a creador de contenidos, todo ha cambiado; así mismo, considera que Google no deja de ser una más de las novedades a las que se ha tenido que enfrentar la empresa informativa moderna, tomando partido por la posición de la AEEPP, que considera que la gratuidad de los

contenidos frente a Google debe prevalecer, entrando en claro conflicto con la posición de AEDE y el Gobierno, que consideran que Google debe pagar.

Para concluir, Javier Sánchez Chacón, director de Asian Trade Products, considera que, si tuviera que pagar Google, también tendrían que hacerlo Bing y Yahoo, y todos los metabuscadores y que las empresas informativas que están a favor del pago de Google lo hacen para buscar un culpable de la caída de sus ingresos, e incluso ironiza con que de paso se podría pedir cuotas a los fabricantes de dispositivos electrónicos, como hace las SGAE hace tiempo.

CAPÍTULO 12: CONSIDERACIONES FINALES

La supervivencia de las empresas informativas en el sector de los medios de comunicación se debe, en parte, a la visión de expansión y actualización que tienen los directivos en temas como infraestructura, tecnología, recursos y competencias del personal.

Dicho esto, esta investigación ha aportado una serie de premisas fundamentales para tomar el pulso al sector editorial de los medios de comunicación, ya sean digitales o impresos, en un entorno de mercado cambiante, convulso y en un contexto de acelerada evolución. Los soportes emergentes, los nuevos dispositivos, los nuevos modelos de negocio y la nueva forma digital de obtener la publicidad son el claro futuro al que apuntan los editores del mañana.

Las conclusiones de esta investigación muestran una tendencia clara a la diversificación del abanico de servicios y a la incursión en medios alternativos o electrónicos, así como a la oferta de nuevos canales y productos dirigidos a audiencias y públicos concretos. Es ahí donde el editor observa la importancia de las nuevas plataformas de contenidos y sistemas publicitarios.

Más de un tercio de los editores y directivos que han participado sienten un claro distanciamiento de los medios impresos, a los que consideran superados, y se vuelca en la nueva etapa digital que afecta a todos los entornos de mercado. La gran mayoría de los editores considera que Internet y el entorno digital son vitales para los medios de comunicación de hoy en día y ha sido el mayor cambio evolutivo en la empresa informativa del siglo XXI.

Menos de dos tercios de los encuestados sigue apostando por el papel a corto y medio plazo y solo el 14% de los participantes piensa que los periódicos y las revistas impresas tienen futuro a largo plazo. Pese a todo, más de la mitad de los participantes sigue comprando revistas y periódicos en los puntos de venta, aunque sólo un tercio de los encuestados ve futuro en los quioscos. Además, casi un tercio de los participantes sigue prefiriendo leer sobre papel.

Estas consideraciones finales ofrecen una interpretación general de los resultados basada en las tendencias de opinión de los editores y directivos consultados. Así mismo, dan una perspectiva de cómo sienten, piensan y razonan los líderes sobre el futuro del complejo sector editorial, que pasa por los mayores cambios de su historia.

12.1 Conclusiones sobre los objetivos

Es necesario resaltar que las conclusiones referidas a los objetivos iniciales de esta tesis tienen dos derivadas importantes: por un lado, el objeto de estudio, que confirma o desmiente los objetivos marcados; por otro, la investigación aplicada, que puede diferir, en su trabajo de investigación, del resultado obtenido con el objeto de estudio.

Esta dicotomía se resuelve argumentando que el objeto de estudio es una parte inherente de esta tesis, pero los resultados de este objeto no tienen por qué ser coincidentes con la investigación aplicada realizada a cincuenta empresas informativas y sus directivos. Por ello, se abstraerán las conclusiones respecto al objeto de estudio y al trabajo de campo de forma conjunta y en dos direcciones, que en ocasiones pueden ser discrepantes.

En cuanto a los objetivos prefijados en los inicios de esta tesis doctoral, y tras el análisis pormenorizado del marco teórico, el objeto de estudio (la empresa Cibeles Group L.L.C) y la investigación aplicada resultante de las encuestas y entrevistas realizadas, se definen las siguientes conclusiones:

O.P.1.- Verificar que la facturación en otros países permite nuevas formas de fiscalización legal más beneficiosa para la empresa digital informativa moderna.

C.1. La facturación en otros países, en el caso de Cibeles Group L.L.C. y su expansión internacional (Argentina y EEUU), ha sido y es un apoyo considerable a nivel de facturación e ingresos, pero la investigación aplicada a cincuenta empresas informativas demuestra que, en su mayoría, los medios de comunicación españoles no ha realizado el salto internacional ni expandido su negocio fuera de sus fronteras, salvo casos excepcionales en tareas puntuales y no esenciales para el funcionamiento de sus respectivas empresas.

O.P.2.- Confirmar que los cambios de hora planetarios, con sedes en diversos países, y la contratación de equipo cualificado a nivel intercontinental, permiten beneficios a la empresa digital moderna; globalizando los servicios ofrecidos a menor coste e internacionalizando la plantilla.

C.2. De nuevo, se confirma que Cibeles Group L.L.C., el objeto de estudio ha realizado una transición exitosa a la internacionalización, con equipos multidisciplinares trabajando de forma global e intercontinental con sus empresas en España, EEUU y Argentina, aumentando el tiempo de atención a sus clientes y disminuyendo los costes de contratación. No obstante, los

editores y directivos de empresas informativas analizados (un 70%), no aprovechan, en su mayor parte esta ventaja global y se circunscriben a sus respectivas zonas de actuación nacionales o locales, con pequeñas aventuras empresariales internacionales de resultados discretos.

Aún cuando los editores consideran que Internet es global y han subcontratado algunas tareas para cuestiones específicas (proveedores digitales y diseñadores, entre otras), sus equipos de trabajo no se encuentran fuera de España y el temor a sobrecostes, pérdidas o fracasos en la expansión a otros países repliega a la mayoría de ellos hacia un contexto puramente nacional.

O.P.3.- Demostrar que para la captación de nuevos clientes el “boca a boca” funciona cuando los productos y servicios ofertados tienen calidad y, a su vez, el mantenimiento y soporte de los clientes es satisfactorio.

C.3. En el caso de Cibeles Group L.L.C, que ofrece servicios a los editores españoles, la reducida competencia directa en España de sus servicios integrales y el elevado coste de mantenimiento de un equipo exprofeso para el departamento digital en las empresas informativas españolas juegan a favor del “boca a boca” promocional entre unos editores y otros. En el sector editorial tratarse de un sector nuclearizado y reducido (no hay más de 5.000 editoriales en España), el “boca a boca” ha sido una constante a la hora de elegir los servicios de Cibeles Group L.L.C.

Sin embargo, en la investigación aplicada y refiriéndonos a los servicios de obtención de publicidad, patrocinio e incluso otros servicios añadidos ofertados por las empresas estudiadas (maquetación, diseño y algún atisbo de oferta digital), sólo la mitad de los editores analizados apuestan en exclusiva por el “boca a boca” a la hora de obtener ingresos, una cuarta parte por una fórmula mixta y otra cuarta parte por la promoción clásica de sus productos.

O.P.4.- Deducir que la externalización de los servicios para el cliente genera altos beneficios a la empresa informativa digital y cubre una necesidad a las editoriales donde se aplican, resolviendo tareas internas que pueden ser subcontratadas, permitiendo con ello a las editoriales centrarse en una labor editorial e informativa de mayor calidad (el volcado manual de contenidos del papel impreso a la web, por ejemplo, es una de esas tareas, teniendo en cuenta los cambios horarios entre continentes).

C.4. Este objetivo se responde en cierta medida con las conclusiones del O.P.2. No obstante, no es lo mismo internacionalizar que externalizar. Se puede matizar que, en el caso de proveedores de internet, Cibeles Group L.L.C. ha sido la apuesta de varias de las empresas informativas analizadas, lo que confirma que la subcontratación de servicios digitales integrales es una realidad en parte de las empresas informativas españolas.

Por otro lado, solo algunos de los directivos y editores entrevistados consideran que externalizar determinadas tareas (contenidos especializados, diseños específicos, páginas web temporales, etc.) es un apoyo a la producción y una forma de ahorrar costes, casi siempre en servicios no esenciales y casi nunca fuera de España.

O.P.5.- En el plano digital de las empresas informativas, llegar a la conclusión de que las plataformas de publicidad digital conjunta para los clientes editoriales son una posibilidad de negocio. La unión de las pequeñas y medianas editoriales aumenta la difusión y audiencia necesaria para obtener publicidad de agencia y programática, mucho mejor pagada que a una editorial digital en solitario con un tráfico reducido.

C.5. El objetivo cinco de esta tesis se ha confirmado en gran medida. La plataforma conjunta de publicidad digital colectiva generada por Cibeles Group L.L.C. -Cibeles ADS- está teniendo un crecimiento en rentabilidad elevado y da buenos resultados de facturación. De hecho, los últimos datos obtenidos (Ver el Capítulo 9. Punto 9.5. “El sistema ADS. El adserver de Cibeles Group para editores o los Anexos Documentales PARTE III, Capítulo 3.8 “Facturas de rendimiento de publicidad ADS”), confirman que la suma de los impactos y páginas vistas de los medios de comunicación digitales de los editores y clientes del adserver colectivo creado por Cibeles Group, genera beneficios tanto para los editores como para Cibeles Group L.L.C. Lo que demuestra que la unión empresarial, en este aspecto, hace la fuerza, y permite negociar de tú a tú con las agencias de publicidad y programáticas, obteniendo rentabilidad para todos, con una fórmula de éxito “Win to win”.

12.2 Conclusiones sobre las hipótesis

Extrapolando los datos obtenidos en ambas metodologías utilizadas, encuesta y entrevista, se observa las siguientes conclusiones respecto a las hipótesis iniciales definidas en la tesis:

C1.- La mayoría de los participantes creen que la innovación y el mantenimiento en los nuevos soportes son fundamentales para el desarrollo del negocio de la empresa informativa, lo que confirma tanto la primera hipótesis principal (HP1) como las hipótesis secundarias nº 1

y 7 (HS1 y HS7) de este trabajo, básicas para el desarrollo de Cibleles Group LLC., y de su futuro.

C2.- El trabajo de campo nos enseña la confianza de nuestros participantes en sus soportes digitales: si fueran agencias de publicidad, dos tercios anunciarían a sus clientes sobre estos soportes, anteponiéndolos al soporte impreso. No obstante, casi todos los editores y directivos consultados consideran que la publicidad digital está mal pagada o es difícil de realizar y el retorno es menor de lo esperado (HP2).

La mayor parte de los gerentes de medios y directivos que han participado han creado productos editoriales paralelos o transversales a sus cabeceras de siempre, pero, aunque pocos han obtenido buenos resultados con ellos, la mitad de los gerentes y directivos consultados afirman ganar más con los medios digitales que con los impresos (HS2).

Para conseguir la estabilidad empresarial, la mayoría de los participantes piensan que es preferible tener muchos clientes que les generen poco dinero cada uno y, sumados, impliquen un volumen óptimo de rentabilidad, a pocos clientes de alta facturación (HS1).

C3.- Para los gerentes y directivos consultados, la financiación de la empresa informativa es uno de los grandes problemas para garantizar el resultado informativo y la buena marcha editorial, y para el buen desarrollo del negocio, la mitad de los participantes prefieren tener socios a ser administradores únicos, con lo que se refuta la HS3 que planteaba la importancia de los socios en todas las fases del negocio editorial, tal y como ha ocurrido en Cibleles Group LLC.

Sin embargo, la HP3 relativa a la internacionalización de los procesos y externalización de servicios (característica de Cibleles Group LLC) no se puede dar por cierta, dado que la mayoría de los editores evitan internacionalizar sus procesos y solo una parte ha externalizado servicios en tareas muy concretas para ahorrar costes (diseño, redacción de contenidos especializados y proveedores digitales).

C4.- Los directivos y editores consultados prefieren leer sobre ordenador de sobremesa a hacerlo sobre dispositivos de pequeña superficie y alta movilidad (smartphones y tabletas digitales), aunque afirman que estos son el futuro, pero formatos como el PDF (formato estático digital de la maqueta de los medios impresos) solo es apreciado y utilizado para informarse por un tercio de los participantes. Si se compara entre leer un PDF sobre pantalla o leer contenidos dinámicos sobre página web, solo el 20% de los consultados prefiere el formato PDF, o lo que es lo mismo, la maqueta de un periódico o revista transformada en soporte visual sobre una pantalla (como se plantea desde la HP1). Como consecuencia

resulta que casi el 90% de los participantes recibe boletines informativos electrónicos (se asocia a la HS2).

C5.- Además, para más del 80%, las aplicaciones móviles de medios de comunicación tienen mucho futuro y más de la mitad se descarga aplicaciones editoriales y reciben notificaciones PUSH (aunque más de la mitad de ellos las consideran intrusivas) como se defiende en las hipótesis principales, pero cuando se trata de la valoración de impactos robotizados o sistemas automatizados, a más de un tercio de los participantes les afecta que las agencias no valoren las direcciones IP (identificadores únicos por cada equipo informático), que se encuentran en países fuera de España, y que les facilitaría incrementar sus ingresos, como se plantea en la HS4.

C6.- La comercialización y promoción son básicas para la mayoría de los participantes y útiles para potenciar la marca de sus cabeceras. Esta se logra, bien mediante servicios añadidos (HS2); o bien mediante la creación de acciones automáticas, pues, aunque prefieren el factor humano, la mayoría de los directivos consultados consideran que la respuesta automática evita costes y cargas de trabajo (HS4 y HS5).

Además, para el cincuenta por ciento de los editores y ejecutivos participantes cree que para la venta de publicidad es preferible el trato humano, pero una cuarta parte apuesta por una forma mixta -trato humano y proceso automático- y otra cuarta parte considera que el trato solo digital o automático es el más eficiente (HS6).

C7.- En cuanto a la labor del periodista en la empresa informativa, derivada de la automatización de los servicios y la personalización de los productos que las empresas informativas desarrollan y ofrecen, y dado que dos tercios consideran que es importante y una cuarta parte piensa que podrá ser suplida en el futuro por sistemas informáticos, HS2, quizá por ello más del sesenta por ciento de los participantes el periodismo español tiene poca calidad.

12.3 Nuevas líneas de investigación.

Partiendo de la base de que la investigación de esta tesis doctoral se ha centrado en la opinión de los editores respecto al futuro de los medios y su criterio frente a la profunda transformación digital que está viviendo el sector editorial, existen tres posibles vías, grosso modo, que pueden surgir a raíz de este estudio.

12.3.1 Primera línea potencial de investigación:

Dentro de las nuevas líneas de investigación que podrían complementar el camino investigador emprendido en esta tesis doctoral, podría resultar de enorme interés realizar un estudio con preguntas similares a las realizadas en esta encuesta a la sociedad actual, independientemente de su profesión, con una muestra poblacional adecuada para obtener unos resultados válidos. Se trataría de un estudio similar, pero con una muestra mucho mayor, para tener la opinión del futuro de los medios de la sociedad digital actual.

Esta investigación podría contrastar qué opina la sociedad respecto a los soportes emergentes, los formatos digitales, los formatos impresos clásicos, las aplicaciones móviles y la publicidad digital, frente a la opinión del editor. De hecho, el cuestionario de la primera línea de investigación (la encuesta) se compone de preguntas que pueden ser respondidas por cualquier ciudadano, sin importar su profesión.

Es probable que el resultado, al participar un porcentaje de la muestra de población de menor edad, si la muestra es representativa, sea incluso menos halagüeño para los medios impresos de lo que ya es para el directivo editorial actual. Por tanto, un estudio sobre la transformación digital editorial en España teniendo como público objetivo la sociedad en su totalidad, con su heterogénea estructura, podría ser un camino de interés para comprobar, por un lado, si existe un desfase entre la visión que tiene el editor moderno de los medios de comunicación y el futuro de los mismos y, por otro lado, si la sociedad entiende los cambios y la transformación digital editorial actual como un hecho necesario y de obligado uso, o existen reticencias respecto a esta evolución por parte de los ejecutivos editoriales, como ha sido demostrado en esta tesis.

12.3.2 Segunda línea potencial de investigación:

La segunda línea podría ser una investigación en profundidad de la publicidad digital en los productos y canales editoriales modernos, incidiendo en las fórmulas de ingreso y nuevos soportes publicitarios, en el delicado equilibrio de ingresos y rentabilidad que debe tener una empresa informativa en el ecosistema digital para sobrevivir.

Esta posible línea de investigación es el estudio y análisis, de forma pormenorizada y con la muestra adecuada, de la incidencia de los nuevos formatos y soportes publicitarios desde el

punto de vista del directivo editorial actual. Aun cuando esta tesis valora la opinión de los editores respecto a la nueva publicidad digital, se pueden especificar formatos y tipologías publicitarias y observar la orientación de los medios de comunicación a este respecto.

Los formatos nativos para aplicaciones móviles, los nuevos tipos de publicidad digital, basados en el branded content, o contenido patrocinado, la publicidad programática por agencias o grandes metabuscadores como Google, Bing o Yahoo; la publicidad patrocinada, la publicidad de pago por visionado (videos y multimedia) y los diferentes modelos de publicidad en las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook), pueden ser, en sí mismos, toda una línea de investigación para observar las conductas de las empresas informativas respecto a estas nuevas maneras de financiación.

Dada la alta velocidad evolutiva de estos nuevos modelos y formas de ingresos, una investigación centrada exclusivamente en la transformación digital publicitaria en las empresas informativas modernas podría ser un campo de estudio en sí mismo.

12.3.3 Tercera línea potencial de investigación:

La tercera potencial línea de investigación se basa en los nuevos organigramas y estructuras de trabajo de la empresa informativa actual, que ha cambiado tanto en los perfiles de sus empleados como en la estructura de sus departamentos, adaptándose a la nueva realidad digital: departamentos de desarrollo digital, mantenimiento de las plataformas web, control y gestión de datos en el Big Data, gestión de las aplicaciones móviles, gestión de anuncios digitales, gestión de redes sociales etc.

Estos nuevos organigramas de trabajo y dinámicas de organización de las empresas editoriales son un campo de estudio de gran interés, observándose en el microcosmos organizativo de las empresas informativas modernas nuevas estructuras de gerencia, administración, redacción y elaboración de contenidos multimedia y nuevos modelos de negocio.

Estos elementos podrían dar lugar a una nueva investigación que, con los recursos necesarios, permitiría crear un mapa de los nuevos medios de comunicación y su forma de distribuir la producción, en base a las nuevas profesiones que han surgido a raíz de la transformación digital editorial: “community manager”, diseñador web, programador de aplicaciones móviles, editor de elementos multimedia, “account manager” o jefe de cuentas digitales, director de desarrollo, director del departamento de publicaciones digitales, director

de operaciones, desarrollador web y otros muchos puestos que hace dos décadas no existían y han requerido, dentro de este nuevo ecosistema, aposentar nuevas estructuras empresariales, tanto a nivel técnico como editorial.

12.4 Perspectivas de futuro.

El futuro de los medios de comunicación es, como indica Daniel Campo, editor de El Publicista y uno de los participantes en esta investigación, una inversión de “alto riesgo”.

El editor, en la candente transformación digital actual y tras la investigación realizada en esta tesis doctoral, se muestra en ocasiones superado por los acontecimientos, aceptando una realidad que le ha sido impuesta. Así mismo da la impresión, en ocasiones, de dar “palos de ciego” para encontrar nuevas fórmulas de negocio, ya que las de siempre han quedado obsoletas o, simplemente, no generan la suficiente rentabilidad para que sus medios sobrevivan.

Realmente, pocos profesionales de los medios saben que deparará el futuro: dispositivos inconcebibles, formas de publicidad e ingresos insospechadas, artículos escritos por programas informáticos y novedades que sólo la más avezada imaginación puede sospechar, formarán parte de nuestras vidas. La publicidad, en todas sus formas, será cada día más fría y compleja debido al Big Data y los nuevos tratamientos de la información, que consideran a los consumidores y lectores números guiados hacia la compra, o por algoritmos y fórmulas matemáticas, no tanto por la seducción que implicaba un buen anuncio sobre el papel.

En esta atmósfera de presión digital y evolución obligada, el editor de hoy lucha por mantener sus conocimientos al día, aunque no siempre lo consigue y, por si fuera poco, nuevas empresas como Narrative Science, llevan más de quince años investigando cómo transformar datos en artículos periodísticos que vayan más allá de insertar fragmentos en una plantilla, poniendo un énfasis destacado en la composición humana. Uno de sus proyectos, News at 7, utiliza dos presentadores virtuales dibujados y con inflexiones de voz claramente robóticas para leer las noticias procedentes de un guion construido de manera automática. El programa selecciona las fuentes y construye, desde cero, un telediario.

Otra empresa, Big Ten Network, participada por Fox Networks, lleva varios años utilizando esta tecnología para hacer las crónicas de diversos eventos deportivos universitarios. Estas noticias son publicadas de manera prácticamente inmediata tras terminar los partidos, a partir de resultados y los sumarios en tiempo real. El programa informático utilizado pule su estilo

mediante editores de carne y hueso, a los que toma de referencia, hasta conseguir crónicas que podrían haber sido escritas por una persona. El efecto positivo es un incremento visible en la popularidad de las noticias de la cadena en los motores de búsqueda de los metabuscadores (Google, Bing, Yahoo...), un factor indudablemente importante a la hora de pensar en su adopción.

Según Kristian Hammond, uno de los cofundadores de la empresa mencionada:

“In five years, a computer program will win a Pulitzer Prize — and I’ll be damned if it’s not our technology.”

Esta realidad no es ciencia ficción. ¿Es el futuro del periodismo? Uno de cada cuatro de los editores y directivos que han aportado su punto de vista en esta tesis piensa que sí.

I) BIBLIOGRAFÍA:

1.- LIBROS CITADOS

- Arrese, Á. (2003). *Empresa informativa y mercados de la comunicación: Estudios en honor del prof. alfonso nieto tamargo* (1ª ed.). Pamplona: EUNSA. ISBN: 84-313-2088-5
- García-Alonso, P. (2007). *Empresa informativa: Los medios en 2007*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84690-8995-8
- Gil Estallo, M. (2000). *Empresa Virtual: de la idea a la acción*. Madrid. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. ISBN: 84-7356-261-5
- Lavine, J. M., Wackman, D. B., & Iglesias, F. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp. ISBN: 84-321-2934-8
- Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. (2000). *La Empresa informativa*. Barcelona. Ariel Comunicación. ISBN: 84-344-1282-9.
- Núñez Fernández, V., Peinado, F. y Pérez Serrano, M. J. (2015). *La empresa informativa en la era digital*. Madrid: Centro de Estudios Financieros. ISBN: 978-84-454-2924-2
- Picard, Robert. (2012). *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas. Por qué y cómo el Periodismo debe cambiar para seguir siendo relevante en el siglo XXI*. Odivelas. Media XXI. ISBN: 978-989-729-012-1.
- Sierra Bravo, R. (1997) *Técnica de Investigación Social: Teorías y Ejercicios*. Madrid. Ediciones Paraninfo, S.A. ISBN: 9788428324298
- Yuste, B. y Cabrera, M. (2014): *Emprender en Periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Madrid: Editorial UOC. ISBN: 978-84-9064-070-8

2.- ARTÍCULOS CITADOS, REFERENCIADOS Y CONSULTADOS

- Agenjo, Xavier y Campillejo, Maribel (2015) *El observatorio de la digitalización en Europa*. In Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015 (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Aguado, G. & García, A. (2014). Factores determinantes en la eficacia del Viral Mobile Marketing. *Pensar la Publicidad*, Vol. 8 (2) 167-181 DOI:10.5209/rev_PEP. 2014.v8. n2.50732
- Aguado, J. M. & Martínez, I. (2010). Construyendo la cuarta pantalla. Percepciones de los actores productivos del sector de las comunicaciones móviles. *Telos*, 83.
- Aguilar Arcos, V., Payo Hernanz, R. J., & San Martín Gutiérrez, S. (2014). La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico: Opiniones de las empresas. *Cuadernos De Gestión*, 14(1), 15-31.
- Almirón Roig, N. (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: Civic journalism y quinto poder. *Revista Latina De Comunicación Social*, (61)
- Álvarez González, Isabel y Fonfría Mesa, Antonio y Marín, Raquel (2005) *The role of networking in the competitiveness profile of Spanish firms*. [Working papers; nº 04, 2005,]
- Andueza López, M. & Pérez Arozamena, R. (2014). El móvil como herramienta para el perfil del nuevo periodista. *Historia Y Comunicación Social*, 19, 591-602. DOI:10.5209/rev_HICS. 2014.v19.44987
- Arroyo Menéndez, Millán y Cámara Hurtado, María Montaña y López Cerezo, José Antonio y Luján López, José Luis y Moreno Castro, Carolina y Pérez Manzano, Antonio y Polino, Carmelo y Radl Philipp, Rita y Torres Alberro, Cristobal y Zamora Bonilla,

Juan (2007) *Percepción social de la Ciencia y la Tecnología en España, 2006*. Informe Técnico. FECYT, MADRID.

- Ballesteros Carrasco, Begoña y Franco Romo, Daniel y Pedro Carañana, Joan (2012) *El papel de las TIC en el EEES como motor para la transformación social*. In Padilla Castillo, G. y Ortiz Sobrino, M. A. (coords.): Reformulaciones en el ámbito de la innovación dentro del EEES. Visión Libros, Madrid, pp. 33-54.
- Ballesteros Doncel, Esmeralda (2010) *La igualdad de oportunidades y el modelo neoliberal de desarrollo económico: un matrimonio mal avenido*. Sociología del Trabajo (70). pp. 65-85. ISSN 0210-8364
- Benito Hernández, Sonia y Ramos Rodrigo, José (2009) *La creación de puestos de trabajo para el desarrollo profesional de las personas mayores de cuarenta años: el microemprendimiento*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (98). 07-34. ISSN 1885-8031
- Biscalchin, Ana Carolina Silva y Mena, Héctor René (2015) *Informação e movimentos sociais: desafios da Ciência da Informação na era digital*. In Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015 (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Bonell Colmenero, Ramón (2014) *La formación permanente, base del conocimiento en el siglo XXI*. In Cuestionamiento de los derechos económicos y sociales en la globalización: ¿crisis o recuperación? Retos del derecho a la educación en la globalización: recursos abiertos y mejora formativa continua., 7 de marzo de 2014, XIV Jornadas Internacionales del Centro Iberoamericano de Estudios Jurídicos y Políticos (CIEJYP). (En prensa)
- Buesa Blanco, Mikel y Molero Zayas, José (1996) *Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española*. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 1, 1996,]

- Buesa Blanco, Mikel y Molero Zayas, José y Fernández, Julio (1989) *Innovación tecnológica y requerimientos de fuerza de trabajo altamente cualificada en España*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 1989,]
- Caballero de la Torre, Vicente y Robles Rodríguez, Francisco José (2012) *Emociones, percepción y conducta económica. Una aproximación crítico-filosófica al papel de la psicología en la economía*. HYBRIS, Revista de Filosofía, 3 (2). pp. 19-45. ISSN 0718-8382
- Campos-Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, Nº 16, 13-30.
- Canavilhas, J. (2009) Contenidos informativos para móviles: estudio de aplicaciones para iPhone. *Revista Textual & Visual Media*, 2, 61-80.
- Cantarero, T. N., & Neira, A. G. (2012). La interactividad en las aplicaciones periodísticas para iPad italianas y españolas/Interactivity in italian and spanish newspapers iPad apps. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18, 639
- Cañabate, A., Causi, A., Sabaté, F. & Consolación, C. (2009). *El estado del arte de las estrategias de promoción de Marketing Móvil*, en 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009
- Carpio, M., & San Martín Gutiérrez, S. (2012). La venta por teléfono móvil desde el punto de vista de las empresas españolas. *Universia Business Review*, (34), 124-143.
- Cea Esteruelas, M. N. (2009). Modelo de negocio de la empresa periodística en internet: El caso de prisa. *Revista Latina De Comunicacion Social*, (64) doi:10.4185/RLCS-64-2009-872-938-950

- Cebrian Herreros, M. (2009). Nuevas formas de comunicacion: Cibermedios y medios moviles. *Comunicar*, 17(33), 10-13. doi:10.3916/c33-2009-01-001
- Cetina Presuel, Rodrigo y Corredoira y Alfonso, Loreto y Gutiérrez Atala (eds.), Fernando (2015) *Media and Journalists in the age of Open Government and Transparency*. Cyberlaw Clinic, Madrid.
- Corredoira y Alfonso, Loreto y Aguirre, Marisa y Vallés Copeiro del Villar, Antonio y Lecaro, M^a José y Soria, Carlos y Desantes Guanter, José M^a (2003) *Veracidad y objetividad: desafíos éticos en la sociedad de la información*. In 1^o congreso internacional de ética y derecho de la información, Valencia.
- Corredoira y Alfonso, Loreto y Sood's, Sanjay (2015) *Meeting new readers in the transition to digital newspapers: lessons from the entertainment industry*. *El profesional de la información*, 24 (2). pp. 138-148. ISSN 1699-2407
- Costa Sánchez, C. (2013). Prensa en el Smartphone. Modelos aplicados en los diarios españoles y necesidades de desarrollo. *Icono* 14, Vol. 11 (2), 07-30. DOI: 10.7195/ri14.v11i2.591
- Costa-Sánchez, C. (2014). Las singularidades del medio móvil: Integración multimedia, personalización, geolocalización y participación. Estudio de su presencia en las apps de la prensa española. *Palabra - Clave*, 17(3), 672-694. DOI:10.5294/pacla.2014.17.3.5
- Costa-Sánchez, C., Rodríguez-Vázquez, A. I., & López-García, X. (2015). MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÓVILES: Potencialidades de las aplicaciones para smartphone de los medios de comunicación españoles de mayor audiencia/MOBILE MEDIA: Potentialities of smartphone applications for the most viewed spanish media. *Prisma Social*, (15), 387.
- Costa-Sánchez, C., Rodríguez-Vázquez, A. I., & López-García, X. (2016). Dispositivos móviles: El nuevo reto para la industria de la prensa y del libro en España/Mobile devices: The new challenge for the newspaper and book industry in Spain/Dispositivos móveis: O novo

desafio para a indústria da imprensa e do livro na espanha. Palabra - Clave, 19(2), 526.
doi:10.5294/pacla.2016.19.2.8

- De Miguel Asensio, Pedro Alberto (2006) *Marco regulador de la actividad internacional de los prestadores de servicios de la sociedad de la información*. In Cuestiones actuales de Derecho y tecnologías de la información. Thomson-Aranzadi, Navarra, pp. 298-319. ISBN 84-9767-642-4
- De Miguel Asensio, Pedro Alberto (2012) *Internet, vida privada y redes sociales: nuevos retos*. In Internet y el futuro de la democracia. Paidós, pp. 97-118. ISBN 978-84-493-2740-7
- Delgado Fernández, Fernando-L. (1991) *La crisis de los noventa*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 09, 1991, ISSN: 2255-5471]
- Delgado Verde, Miriam y Navas López, José Emilio y Martín de Castro, Gregorio y López Sáez, Pedro (2008) *La innovación tecnológica desde el marco del capital intelectual*. [Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística; nº 04/200,]
- Díaz – Noci. J. (2010). Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias. *El profesional de la Información*, Nº 19 (6): 561-567.
- Diego Bautista, Oscar (2011) *Ideología neoliberal y política de globalización bajo un enfoque ético*. Otros. Universidad Autónoma Estado de México, México D. F.
- Edo Bolós, C., García-Alonso Montoya, P., Parra Valcarce, D., Flores Vivar, J. M., & Marcos Recio, J. C. (2008). Proceso de transformación de los cibermedios: Los retos de las empresas. *Revista Latina De Comunicación Social*, (63)

- El mundo digital: A la búsqueda de una nueva perspectiva personal alrededor del nuevo entorno de internet del futuro. (2011). *AdComunica: Revista Científica De Estrategias, Tendencias e Innovación En Comunicación*, (2), 205-213.
- Escot Mangas, Lorenzo y Galindo Martín, Miguel Ángel (1997) *Difusión tecnológica y modelos de crecimiento*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 05, 1997, ISSN: 2255-5471]
- Espínola, L. M., J V García Santamaría, & M J Pérez Serrano. (2016). La 'prensa' digital generalista, como soporte publicitario y los cambios en su modelo de negocio/The general-interest digital 'press', as advertising platform: Changes in its business model. *Revista Latina De Comunicación Social*, (71), 1048. doi:10.4185/RLCS-2016-1134
- Farias Batlle, P., & Roses, S. (2009). La crisis acelera el cambio del negocio informativo. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 15.
- Fernández Fernández, J. (2011). El periodismo, atrapado en el tiempo digital. *Disertaciones: Anuario Electrónico De Estudios En Comunicación Social*, 4(2), 7-19.
- Fernández Sande, Manuel (2013) *La crisis de la prensa en España: análisis del caso Público, un diario nacido a contracorriente*. Vivat Academia (122). pp. 22-39. ISSN 1575-2844
- Fernández Torres, Isabel (2014) *La reestructuración de las Entidades de crédito (bajo la Ley 9/2012)*. In *La reforma bancaria en la Unión Europea y España (el modelo de regulación surgido de la crisis)*. Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil, 2015. CIVITAS, Madrid. ISBN 978-84-470-4883-0
- Fidalgo, A., Serrano Tellería, A., Carvalheiro, JR., Canavilhas, J. & Correia, JC. (2013.) El ser humano como portal de comunicación: La construcción del perfil en el teléfono móvil. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, DOI: 10.4185/RLCS-2013-989

- Flores Doña, M^a Sierra (2009) *Garantías al ejercicio de los derechos del accionista por medios electrónicos*. In Jornada Internacional "Reflexiones sobre la Junta General de las Sociedades de Capital", 20 de abril de 2009, Colegio Notarial, Madrid. (No publicado)
- Flores vivar, Jesús Miguel (2008) *Los blogs en la reinención del periodismo y los medios*. Dialogos de la Comunicación (76). pp. 1-8. ISSN 1995 – 6630
- Flores Vivar, Jesús Miguel (2009) *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. Comunicar (33). pp. 73-81. ISSN 1134-3478
- Flores Vivar, Jesús Miguel y Salinas Aguilar, Luzmila Cecilia (2009) *Los estudiantes de periodismo en la reinención de los medios Análisis, tendencias y propuestas de colaboración entre los Medios y estudiantes de periodismo para la creación de noticias locales y la generación de nuevos perfiles*. Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación, 7 (14). pp. 49-62. ISSN 1692-2522
- Fombona Cadavieco, J. (2013). La interactividad de los dispositivos móviles geolocalizados, una nueva relación entre personas y cosas. *Historia y Comunicación Social*, Vol. 18 N^o Especial Octubre, 777-788.
- Fondevila Gascón, J. F., & Universitat Abat Oliba CEU (UAO). (2012). El uso de recursos del periodismo digital en la prensa del reino unido, francia, estados unidos y españa. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico; Vol 18, no 1 (2012): Fuentes, Movimientos y Redes Sociales; 73-87,*
- Fonfría Mesa, Antonio (1997) *Factores tecnológicos y estructurales explicativos de la internacionalización de las empresas innovadoras*. [Documentos de trabajo del IAIF; n^o 4, 1997,]
- Fonfría Mesa, Antonio y Granda Gayo, Inés (1999) *De los modelos de innovación a los regímenes tecnológicos Schumpeterianos*. [Documentos de trabajo del IAIF; n^o 15, 1999,]

- García García, Francisco y García Guardia, M^a Luisa (2003) *Persistencia de modelos de diseño gráfico en las páginas web*. Icono 14, 1 (1). pp. 174-230. ISSN 1697-8293
- García Guardia, M. L., Niño González, J. I., & Gómez Núñez, P. (2011). Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil. relación de los usuarios y la tecnología.
- García Guardia, M^a Luisa (2009) *El planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad*. Economía Industrial, 373. pp. 197-210. ISSN 0422-2784
- García Guardia, M^a Luisa y Niño González, José Ignacio y Gómez Núñez, Patricia (2011) *Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil. Relación de los usuarios y la tecnología*. Área Abierta, 29-2011. pp. 1-26. ISSN 1578-8393
- Garrido-Cabezas, N. (2012). Internet como un nuevo medio social para la comunicacion y la participacion ciudadana. *Vivat Academia*, 1375.
- González Conde, M. J., Universidad Complutense de Madrid, Salgado Santamaría, C., & Universidad Complutense de Madrid. (2016). Empleo de redes sociales y aplicaciones digitales en la estrategia comunicativa multipantalla de los principales grupos audiovisuales privados en España. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico; Vol 21 (2015): Núm. Especial (diciembre): Estudio Sobre Usos y Prácticas De Las Redes Sociales En El Periodismo De Internet; 97-108*,
- González Fernández, Sara (2004) *La deslocalización de las empresas europeas hacia Latino América como una estrategia comercial*. [Documentos de Trabajo de la Cátedra Jean Monnet de Integración Económica; nº 01, 2004,]
- Gonzalez Romo, Z., & Contreras Espinosa, R. S. (2012). Apps como una posibilidad más de comunicacion entre la marca y su público: Un analisis basado en la valoracion de los usuarios. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 6(1), 81. doi:10.5209/rev_PEP. 2012.v6. n1.38657

- Goyanes Martínez, M. (2012). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: Una aproximación teórica. *Index.Comunicacion*, (2), 91-112.
- Goyanes Martínez, M. (2012). Monetizar el periodismo digital. la hoja de ruta en la que el lector es el eslabón fundamental. *Razón y Palabra*, (81)
- Goyanes Martínez, M. (2013). Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Vol. 19, Núm. 1, 419- 431.
- Heijs, Joost (2002) *The Spanish public financial support accesible for small and medium sized firms: organizations, programms, instruments and measures*. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 32, 2002,]
- Heijs, Joost (2012) *Impacto de la innovación sobre el empleo y el mercado laboral: Efectos cualitativos y cuantitativos*. [Documentos de Trabajo del Instituto de Análisis Industrial y Financiero (IAIF); nº 86,] (No publicado)
- Herreros, M. C. (2009). Comunicación interactiva en los cibermedios interactive communication in the cybermedia. *Comunicar*, (33), 15-24.
- Jiménez Redondo, Juan Carlos y Narbona, Aránzazu (2008) *El español en el comercio internacional*. [Documentos de trabajo "El valor económico del español"; nº 10/08,]
- José Juan Videla Rodríguez, García-Torre, M., & María Josefa Formoso Barro. (2016). Contenidos e interactividad de las apps para smartphone/Content and interactivity of the apps for smartphone of the spanish televisions. *Revista Latina De Comunicación Social*, (71), 552. doi:10.4185/RLCS-2016-1109
- José Luis González Esteban. (2009). Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: El caso del news & Observer/Models of local journalism and strategies against the crisis: The case of the news & observer. *Revista Latina De Comunicación Social*, (64), 151.

- Lara Navarra, Pablo y Martínez Usero, José Ángel (2002) *Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones*. El profesional de la información, 11 (3). 164 -171. ISSN 1386-6710
- Larranaga Rubio, J. (2009). La crisis del modelo economico de la industria de los periodicos. Estudios Sobre El Mensaje Periodistico, 61.
- Larrañaga Rubio, J. (2010). Economía de los contenidos online: periódicos online y ebooks. *Revista Icono14 [en línea]* 1 de Julio de 2010, Año 8 (2) 1-37. DOI: 10.7195/ri14.v8i2.266
- Larrañaga Rubio, J. (2010). Industria de los periódicos: Nuevos modelos económicos y nuevos soportes. Estudios Sobre El Mensaje Periodístico; Vol 16 (2010); 59 – 78.
- Lucas- Marín, A., García Galera, C. & Ruiz San Roman, JA. (1999). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Editorial Trotta.
- Lucía Megías, José Manuel (2009) *De las bibliotecas digitales a las plataformas de conocimiento (notas sobre el futuro del texto en la era digital)*. In Edición crítica e lírica medieval galego-portuguesa. Universidad de Santiago, Santiago de Compostela. (En prensa)
- Manzano Frías, Maria-Cruz (2008) *La innovación financiera, la gestion del riesgo y los flujos financieros de la economía. La crisis de los préstamos sub-prime: crónica de una muerte anunciada*. [D.E.A]
- Marañón, C. O. (2014). Visibilidad y producción científica de las tesis doctorales de historia del periodismo en las universidades españolas (2002-2012) /Visibility and scientific production of doctoral theses history of journalism in the spanish universities (2002-2012). *Historia y Comunicación Social*, 19, 183.

- Marcos Recio, Juan Carlos (1997) *Aproximación al tratamiento gráfico y visual de las nuevas tecnologías en los periódicos electrónicos*. Cuadernos de documentación multimedia, 6-7. pp. 319-328. ISSN 1133-3030
- Marcos Recio, Juan Carlos (1999) *Una nueva concepción de la documentación en los medios electrónicos: retos y nuevas tareas profesionales*. Documentación de las Ciencias de la Información, 21. pp. 113-130. ISSN 0210-4210
- Marcos Recio, Juan Carlos (2004) *El pago de contenidos en los periódicos digitales especializados: análisis y valoración, algunos casos prácticos*. In Prensa y periodismo especializado (historia y realidad actual): II Congreso Prensa y Periodismo Especializado, Guadalajara, 5-7 de mayo de 2004. Asociación de la Prensa de Guadalajara, Guadalajara, pp. 1-17. ISBN 84-609-0755-4
- Marcos Recio, Juan Carlos (2005) *Una década de periódicos en Internet: estrategias documentales*. Revista de Sistemas de Información y Documentación (Ibersid), X. ISSN 1888-0967 (En prensa)
- Marcos Recio, Juan Carlos (2007) *Fuentes de información al servicio de la publicidad: investigación y planificación*. In Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI. Colección Publicidad, 1ª Edi (5). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla, pp. 35-60. ISBN 978-84-96082-51-9
- Marcos Recio, Juan Carlos (2014) *Otra forma de plantear la información y documentación en los medios digitales*. Revista general de información y documentación, 24 (1). pp. 119-134. ISSN 1132-1873
- Marcos Recio, Juan Carlos y Alcolado Santos, Julio (2014) *Modelo integrador para la formación de profesionales de la comunicación en entornos virtuales: preparando emprendedores*. Investigación bibliotecológica, 28 (64). pp. 75-100. ISSN 0187-358X,

- Marcos Recio, Juan Carlos y Fernández Sande, Manuel (2014) *Abriendo camino en los entornos digitales de comunicación: algunas propuestas significativas*. Documentación de las Ciencias de la Información, 37. pp. 231-254. ISSN 0210-4210
- María Bella Palomo Torres, & Rodrigo E S Da Cunha. (2016). El consumo tradicional de los nuevos medios. análisis de la usabilidad de las publicaciones autóctonas para tableta en el contexto universitario español y brasileño 1. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 22(1), 483. doi:10.5209/rev_ESMP. 2016.v22. n1.52608
- Martínez Usero, José Ángel (1999) *Estudio, análisis y diseño de una guía metodológica para la creación de servicios de información tecnológica, difusión de la I+D y gestión de la innovación*. [D.E.A]
- Mascareñas Pérez-Íñigo, Juan (1998) *Las decisiones de inversión como opciones reales: un enfoque conceptual*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 05, 1998, ISSN: 2255-5471
- Melendo Rodríguez-Carmona, L. (2011). Claves para valorar el Marketing móvil. *Revista de Comunicación Vivat Academia* nº 117E, 51-62.
- Melián Navarro, Amparo y Campos Climent, Vanessa (2010) *Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (100). pp. 43-67. ISSN 1885-80
- Miguel-Dávila, J. A., López Berzosa, D., & Pablos Heredero, C. d. (2012). El sector de la telefonía móvil como modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistémica. *Universia Business Review*, (36), 48-63.
- Molero Zayas, José (1998) *Multinational and national firms in the process of technology internatzionalization: Spain as an intermediate case*. [Documentos de trabajo del IAlF; nº 9, 1998,]

- Molero Zayas, José (2010) *Factores críticos de la innovación tecnológica en la economía española*. [Policy Papers; nº 01, 2010,]
- Morales, M. (2005). Tendencias y debates actuales en el periodismo digital. *Signo y Pensamiento*, 24(47), 87-104.
- Muñoz Colomina, Clara Isabel (1990) *Análisis funcional de los costes y resultados*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 35, 1990, ISSN: 2255-5471]
- Navarro Güere, H. & Lisboa Neves, A. (2012). Periodismo. Introducción a las apps de noticias para dispositivos móviles. *Congreso Internacional AE-IC Comunicación y Desarrollo en la Era Digital*. Tarragona, 18-20 enero de 2012.
- Niño González, J. I., & Universidad Complutense de Madrid. (2014). La importancia del teléfono móvil para la comunicación publicitaria. *Historia y Comunicación Social*; Vol 18 (2013): Número Especial (octubre): La Comunicación En La Profesión y En La Universidad De Hoy; 581-590.
- Obregón, I. F. (2014). innovación en modelos de negocio: Qué dejar en manos del cliente/business models innovation, what to leave to customer. *Boletín De Estudios Económicos*, 69(213), 399.
- Olarte-Pascual, M. C., Pelegrín-Borondo, J., Reinares-Lara, E. M., & Sierra-Murillo, M. Y. (2014). La publicidad en el teléfono móvil: Tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación/Advertising on mobile phone: 3 segments, 27 recommendations. *Universia Business Review*, (41), 126.
- Oliva Maraón, C. (2014). El periodismo digital y sus retos en la sociedad global y del conocimiento. *Aposta: Revista De Ciencias Sociales*, (61)

- Ortega Martínez, Enrique (2014) *Las tesis por compendio de publicaciones. ¿Innovación del doctorado en España?* In Future Challenges for Innovation, Business & Finance. XXIII Conferencia Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Paris, 1-2 de septiembre. European Academic Publishers, Paris. ISBN 978-84-697-0981-8
- Ortega, F., Ispuerto, B. G., & Peláez, M. P. (2015). Audiencias en revolución, usos y consumos de las aplicaciones de los medios de comunicación en tabletas y teléfonos inteligentes. *Revista Latina De Comunicación Social*, 70(1063), 627-651. doi:10.4185/RLCS-2015-1063
- Pablo Núñez, Luis (2011) *Las editoriales españolas en el salto al libro electrónico*. In Alicia a través de la pantalla: Lecturas literarias en el siglo XXI. Editorial Bracamonte-FGSR, Salamanca, pp. 233-252. ISBN 978-84-939734-5-2 (En prensa)
- Palacios, L. (2015). *Informe anual de la profesión periodística*, 2015. Madrid, APM.
- Paredes Gómez, Raquel (1989) *Influencia del impuesto sobre la renta de sociedades sobre la decisión inversora de la empresa*. [Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 33, 1989,]
- Pavón Bautista, María Mercedes (1995) *Comentarios y reflexiones sobre las operaciones financieras*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 04, 1995,]
- Pedrosa Puertas, E. (2014). Apuntalar el conocimiento, el verdadero reto del periodismo digital. *Aularia: Revista Digital De Comunicación*, 3(1), 11-20.
- Peinado Miguel, F., & Mateos Abarca, J. P. (2016). Periodismo en el smartphone: Monetización de aplicaciones para medios de comunicación. *Revista ICONO14. Revista Científica De Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 14(2), 329. doi:10.7195/ri14.v14i2.974

- Peinado Miguel, F., Fernández Sande, M., Ortiz Sobrino, M. Á., & Rodríguez Barba, D. (2011). Hacia un aprendizaje activo de la empresa informativa en el EEES. aplicación del podcasting y otras herramientas de comunicación 2.0.
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores (2010) *Análisis de la prensa gratuita en Madrid capital*. [Guía de publicaciones gratuitas de Madrid;]
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores y Ortiz Sobrino, Miguel Ángel (2013) *Aprendizaje e innovación: una propuesta metodológica desde la Empresa Informativa*. Revista Latina de Comunicación Social (68). pp. 119-143. ISSN 1138-5820
- Peralta, M., Salgado, C., Montejano, G., & Riesco, D. (2016). Las redes sociales y la nube: Un nuevo paradigma para los procesos de Negocio/Social networks and the cloud: A new paradigm for business processes. Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação, (18), 66. doi:10.17013/risti.18.66-82
- Pérez Serrano, M. J. (2010). Análisis del valor de las empresas informativas. *Palabra Clave*, 13(1)
- Pérez, O. (2012) El Valor del Juego. “Ludificación” en la narrativa audiovisual contemporánea. *TELOS* nº 93 - 23-34
- Pérez-Serrano, MJ., Rodríguez-Barba, D. & Rodríguez-Pallares, M (2015). Mercado de la Comunicación y estudiantes de Periodismo. Estructura de la demanda de perfiles profesionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 209 a 229. DOI: 10.4185/RLCS-2015-1043
- Plaza Cerezo, Sergio (2000) *Un análisis económico del mercado hispano en Estados Unidos*. [Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 03, 2000, ISSN: 2255-5471]

- Polo, J., & Cardona, D. (2011). Metodología para medir el impacto del cambio de tecnología móvil de segunda a tercera generación percibido por los usuarios de pymes de barranquilla. *Revista Universidad y Empresa*, (20), 128.
- Preciado Hoyos, A., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), 79-96.
- Prieto Gutiérrez, Juan José (2011) *Herramientas para el análisis y monitoreo en Redes Sociales*. IRIE. International Review of Information Ethics, 16. pp. 33-40. ISSN 1614-1687
- Pulgar Ezquerro, Juana (2011) *La financiación de empresas en crisis*. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 48, 2012,] (No publicado)
- Quirós Romero, Cipriano y Crespo Galán, Jorge (2007) *Sociedad de la Información y presencia del español en Internet*. [Documentos de trabajo "El valor económico del español"; nº 04/07,]
- R de Mateo Pérez. (2015). Industrias culturales y de la comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador. *Revista Latina De Comunicación Social*, 70(1073), 813-832. doi:10.4185/RLCS-2015-1073
- Ramírez Martín, Susana María (2015) *Preservación y digitalización en las organizaciones: motivos y retos*. In *Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015* (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Rapallo Serrano, M^a del Carmen (2002) *La creación de valor: una aproximación*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 2002, ISSN: 2255-5471]

- Razquin Zazpe, Pedro (2011) *Lenguaje HTML*. Otros. Facultad de Ciencias de la Documentación. UCM, Madrid.
- Rico Jerez, Marta (2012) *Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles*. cuadernos.info, 31. ISSN 0717-8697
- Riesco Sanz, Alberto (2009) *Crisis económica y desempleo en España: algo más que un ajuste técnico*. Revista de Estudios (5). pp. 24-32. ISSN 1989-4724
- Riesco Sanz, Alberto (2012) *"Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo" ['Firms Without Workers and Workers Without Firms. Notes on Crisis and Transformation of Employment Relations']*. Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, 27 (2). pp. 134-148. ISSN 1575-7048
- Rodríguez Pallares, M.; Rodríguez Barba, D. & Pérez Serrano, MJ. (2015). Percepciones profesionales y motivaciones para el acceso a la formación periodística. El caso de los estudiantes de Periodismo de la UCM. *Fonseca, Journal of Communication*, nº11 (Julio – diciembre de 2015), 310-331.
- Rodríguez Torrico, P., Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Burgos, San Martín Gutiérrez, S., Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Burgos, San José Cabezudo, R., & Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid. (2014). Múltiples formas para segmentar el mercado de compradores online y móvil. Cuadernos De Estudios Empresariales; Vol 22 (2012); 99-128,
- Rodríguez Torrico, P., San Martín Gutiérrez, S. & San José Cabezudo, R. (2012). Múltiples formas para segmentar el mercado de compradores online y móvil. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 22, 99-128.

- Román Coy, D. y García Medina, I. (2013). Los factores clave del éxito de las promociones realizadas con dispositivos móviles de última generación: Un análisis teórico. *Pensar La Publicidad*, 7 (1), 189-202.
- Rubio, J. L. (2009). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos [1]/Crisis of the economic model of the newspaper industry. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 15, 61.
- Salgado Santamaria, C. (2012). Cebrian herreros, Mariano; Flores Vivar, Jesus miguel: Periodismo en la telefonía móvil. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18(1), 403.
- Sánchez Jiménez, Vicente (2015) *Influencia entre conductas sociales y decisiones empresariales*. Política y Sociedad, 52 (2). pp. 443-464. ISSN 1130-8001
- Sánchez, C. C. (2012). Ciberperiodismo en el smartphone. Estudio de la multimedialidad, usabilidad, hipertextualidad e interactividad de las aplicaciones de medios nativos digitales para smartphone/Mobile online journalism for smartphone. analysis of multimediality, usability, hypertextuality and interactivity online media apps for smartphone. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18(special issue), 243.
- Sánchez, C. C. (2012). estado del arte de la comunicación móvil en España. aportaciones realizadas y retos de futuro/state of the art of the mobile communication in Spain. contributions realised and challenges of future. *Vivat Academia*, 14(117), 337.
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2002) *La competencia entre la sociedad y sus directivos*. Revista de derecho de sociedades (18). pp. 21-44. ISSN 1134-7686
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2005) *Algunas cuestiones concursales relativas a los grupos de sociedades*. Anuario de Derecho Concursal (5). pp. 7-60. ISSN 1698-997X

- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2008) *Los consejeros independientes y la reorganización del consejo de administración*. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 21, 2008,] (En prensa)
- Santos Redondo, Luis Manuel (2000) *Robert Owen, pionero del management*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 27, 2000, ISSN: 2255-5471]
- Sanz-Blas, S., Martí-Parreño, J. & Ruíz-Mafé, C. (2012) Aplicaciones publicitarias para móvil: Conocimiento, actitudes, motivos de uso y valoración por parte de los adolescentes españoles. *Pensar La Publicidad*, 6 (1), 255-270. doi:10.5209/rev_PEP. 2012.v6. n1.38665
- Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L. (2004). *Consumer Behavior* (8) Editorial: Nueva Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Suárez Sian, Michel D. (2012) *Relación entre dominios de internet y marcas periodísticas. Análisis de casos en España y Estados Unidos*. In V Congreso Internacional Periodismo en Red, 15-16 Nov 2011, Madrid, España.
- Tapia Sánchez, María Rosa (2010) *Transmisión de créditos y deudas en la compraventa de empresa en el marco de la crisis*. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 34, 2010,] (No publicado)
- Tena Reiff, Sara (2013) *Internet: ¿Hacia la movilización o hacia la desmovilización social?* [Trabajo de curso] (No publicado)
- Trincado Aznar, Estrella (1994) *Empresa cooperativa (autogestionada) frente a empresa capitalista (jerárquica). El caso de la gestión de la Universidad*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 18, 1994, ISSN: 2255-5471]

- Ureta, A. L. (2014). Modelos de convergencia de medios en España. Digitalización, concentración y nuevos soportes. Vol. I. *Comunicación y Sociedad*, 27(4), 1.
- Van der Reep, F.A.M. (2011). El mundo digital. A la búsqueda de una nueva perspectiva personal alrededor del nuevo entorno de Internet del futuro. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº 2. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 205213.
- Vázquez Ferreira, Miguel Ángel (2013) *Incertidumbre, crisis y globalización: La revolución inminente*. Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico, 7 (1). pp. 5-19. ISSN 1887-3898
- Vázquez Ferreira, Miguel Ángel. (2013) *Cuerpo, emociones y crisis: Una perversión "terapéutica"*. Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico, 7 (2). pp. 5-16. ISSN 1887-3898
- Videla-Rodríguez, J. J., & Piñeiro-Otero, T. (2013). La radio móvil en España. Tendencias actuales en las apps para dispositivos móviles. *Palabra - Clave*, 16(1), 129-153.
- Vizer, Eduardo Andrés (2011). El sujeto móvil de la aldea global. Tendencias en la sociedad mediatizada. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 8, pp. 21-43.

3.- WEBGRAFÍA.

Acompañamos listado de páginas web citadas, consultadas o mencionadas y de otros enlaces relacionados con diversos aspectos de la tesis:

- 1&1 / DIGITAL GUIDE / (2017) Los mejores CMS de 2017. Una comparativa de los gestores de contenidos. Disponible en: <https://www.1and1.es/digitalguide/hosting/cms/cms-en-comparativa-los-gestores-de-contenido-mas-usados/> (Consultado el 10 de marzo de 2018)

- ALBA.T / WEBEMPRESA.COM / (2017) 11 Plugins de Wordpress para eCommerce indispensables. Disponible en: <https://www.webempresa.com/blog/11-plugins-wordpress-para-ecommerce-indispensables.html> (Consultado el 3 de abril de 2017).
- CLAY SHIRKY'S BLOG, LOS PERIODICOS Y PENSANDO LO IMPENSABLE. Disponible en <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/> (Consultado el 23 de abril de 2017)
- COUTIN.A. / ACOUNTIN.COM / (2013) Disponible en: <http://www.acoutin.com/2013/09/optimizacion-de-getores-de-contenidos-y.html> (Consultado el 21 de febrero de 2017).
- DISEÑO WEB MADRID / WEBTEMÁTICA / (2018) ¿Qué es la web semántica? Disponible en: <https://webtematica.com/que-es-la-web-semantica> (Consultado el 22 de mayo de 2018)
- ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS (EGM/ AIMC). Disponible en: <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/04/resumegm118.pdf> (Consultado el 30 de abril de 2017)
- FISHMAN. J.A. / REVISTA DIGITAL DE HUMANITATS / (2001) El nuevo orden lingüístico. Disponible en: http://www.uoc.edu/humfil/articles/esp/fishman/fishman_imp.html (Consultado en enero de 2017)
- FORMACIÓN DIGITAL AGENCIA 360 (2017) Sistema de gestión de contenidos, su historia y evolución. Disponible en: <https://cursodemarketingdigitalocc.es/2014/10/10/sistemas-de-gestion-de-contenidos-historia-y-su-evolucion/> (Consultado el 30 de junio de 2017)
- GARTNER SAYS CONSUMERS WILL SPEND \$6.2 BILLION IN MOBILE APPLICATION STORES IN 2010. Disponible en: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1282413>.(Consultado el 12 de mayo de 2017)
- https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/assets/docs/pdf/Cisco_CloudIndex_WP_10-12_ES-XL.pdf, (Consultado el 20 de mayo de 2017)
- <https://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12carr.html>, (Consultado el 5 de mayo de 2017)
- ÍNDICE GLOBAL DE LA NUBE DE CISCO: PRONÓSTICO Y METODOLOGÍA, 2011-2016. Disponible en:
- INFORME ENTERTAINMENT AND MEDIA OUTLOOK 2017-2021, ELABORADO POR PWC. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-2017-2021-espana.html> (consultado el 20 de marzo de 2017)

- KIOSCOYMAS disponible en: <http://www.kioskoymas.com/> (Consultado el 20 de mayo de 2017)
- LET'S INVENT AN ITUNES FOR NEWS, POR DAVID CARR. Disponible en:
- LÓPEZ.J.M. / BLOGTHINKBIG.COM / (2017) Gestores de contenido: los CMS más populares. Disponible en: <https://blogthinkbig.com/gestores-de-contenidos-los-cms-mas-populares> (Consultado el 10 de mayo de 2017)
- MANIFIESTO DE INTERNET
<https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article4482541/Internet-Manifest.html> (consultado el 12 de marzo de 2017).
- MARTÍN, J.A. ALGUADA (2018) Los gestores de contenidos: el antes, durante y después <https://www.alguada.com/gestores-de-contenidos/> (Consultado el 2 de febrero de 2018)
- NEOSOFT (2017) ¿Cómo funciona un CMS o gestor de contenidos? Disponible en <https://www.neosoft.es/blog/como-funciona-un-cms-o-gestor-de-contenidos/> (Consultado 19 de abril de 2017).
- PACH.K / KRISTINAPACH.COM / (2017) ¿Qué es una newsletter y por qué debes tener una? Disponible en: <https://www.kristinapach.com/que-es-una-newsletter-y-sus-ventajas/> (Consultado el 20 de febrero de 2018).
- QUIÑONEZ.J.D. / WWWHATSNEW.COM / (2012) Las diez mejores plataformas Online para crear tu propio blog gratis. Disponible en: <https://wwwwhatsnew.com/2012/03/24/las-10-mejores-plataformas-online-para-crear-tu-propio-blog-gratis/> (Consultado el 8 de junio de 2017).
- RAE, REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=JFCXg0Z> (consultado el 5 de febrero de 2017).
- RICH MEDIA: VIDEOS INTEGRADOS, HIPERVÍNCULOS A PÁGINAS DE INTERNET, MINIATURAS DE PÁGINA, FUNCIONES TÁCTILES, Y OTRAS. Disponible en <http://www.notuslink.com/231/rich-media> (Consultado el 5 de junio de 2017)
- RODRÍGUEZ.L. / 40DEFIEBRE.COM / (2015) Estadísticas que hacen del WordPress el CMS más popular del mundo. Disponible en: <https://www.40defiebre.com/estadisticas-wordpress/> (Consultado el 20 de julio de 2017).
- SARMIENTO.R. / MICROBIO TV / (2018) Todas las tendencias 2018. Disponible en: <https://blog.microbio.tv/tendencias-diseno-marketing-redes-sociales-2018/> (Consultado el 28 de abril de 2018).

- SORIANO.T. / NOCIONESUNIDAS.COM / (2016) ¿Qué es un gestor de contenidos o CMS y cuáles son los más usados? Disponible en:
<https://nocionesunidas.com/blog/tecnologia/gestor-contenidos-cms-cuales-los-mas-usados/#.WpxgVOdG1lc> (Consultado el 14 de abril de 2017)
- TIMETOAST TIMELINES CREATED BY LUKAS941220 (2018) Historia y evolución de los gestores de contenidos. Disponible en: <https://www.timetoast.com/timelines/historia-y-evolucion-de-los-gestores-de-contenido> (Consultado el 25 de febrero de 2018).
- UZKIAGA. / DISEÑO Y COMUNICACIÓN / (2017) Diez grandes ventajas de los gestores de contenidos. Disponible en <https://uzkiaga.com/blog/contenidos-web/grandes-ventajas-de-los-gestores-de-contenidos> (Consultado el 16 de junio de 2017).
- WIKIPEDIA (2017) Sistema de Gestión de Contenidos. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_contenidos (Consultado el 20 de mayo de 2017).
- WIKIPEDIA: ¿QUÉ ES MARFEEL? Disponible en <https://en.wikipedia.org/wiki/Marfeel>. (Consultado el 5 de junio de 2017)

4.- TRABAJOS DE GRADO Y TESIS CONSULTADAS.

- Abuín Vences, Natalia (2009) *La publicidad en periódicos electrónicos: creación y evaluación de un modelo de eficacia*. [Tesis]
- Aguilar Pérez, Ana Mercedes (2014) *Consumer Behavior: Mobile Recruiting Apps*. [Trabajo fin de Grado]
- Antolín Prieto, Rebeca (2012) *YouTube como paradigma del vídeo y la televisión en la web 2.0*. [Tesis]
- Ayestarán Crespo, Raquel (2011) *Revistas femeninas ante la transición digital: su expansión de marca como base del modelo de financiación de sus grupos editoriales en España*. [Tesis]
- Ballesteros Carrasco, Begoña (2012) *Las tecnologías de la información y de la comunicación en los cambios laborales: análisis sociohistórico de 1970 a 2010*. [Tesis]
- Bueno López, Manuela (2004) *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. [Tesis]

- Calderón Martínez, María Guadalupe (2010) *El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en procesos abiertos de innovación: con especial atención al sector de las TIC en España*. [Tesis]
- Calleja Pascual, José Luis (2002) *La información económico-financiera en la empresa: importancia del sistema contable*. [Tesis]
- Canales Morales, Lindsay (2013) *La influencia de las tecnologías de la información sobre la eficiencia de las organizaciones, el caso de las empresas en México*. [Tesis]
- Candón Mena, José Ignacio (2011) *Internet en movimiento: nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la sociedad de la información*. [Tesis]
- Cantera Herrero, Francisco Javier (2016) *Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales*. [Tesis]
- Castilla Plaza, Carlos (2003) *Implicaciones de las tecnologías de la información en la gestión del sistema empresa*. [Tesis]
- Cruz González, Jorge (2013) *Estrategia de aprendizaje, innovación y rendimiento empresarial en entornos dinámicos: análisis empírico en empresas españolas de alta tecnología*. [Tesis]
- Estrada Ortiz, Angela Maria (2013) *La telefonía móvil virtual como elemento dinamizador del mercado de telefonía móvil en España*. [Trabajo fin de Máster]
- García-Alonso Montoya, Pedro (2002) *El mundo del siglo XXI (1989-1994) : Unidad Editorial,S.A.,lanzamiento y desarrollo de una empresa informativa*. [Tesis]
- Gómez Quijano, Arturo (2013) *Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2021)*. [Tesis]
- Guerrero Trevijano, Cristina (2014) *La business judgment rule: el deber de diligencia de los administradores de sociedades de capital*. [Tesis]
- Gutiérrez Barbarrusa, Tomás (2010) *Cambio tecnológico y reestructuración del empleo: un análisis de las implicaciones de las innovaciones tecnológicas en las transformaciones estructurales de los mercados de trabajo: la precariedad laboral: el caso español (1987-2004)*. [Tesis]

- Hernández Soto, Tatiana (2010) *Evolución de los principales periódicos digitales latinoamericanos de información general desde comienzos del tercer milenio (2000-2007): caso: Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela*. [Tesis]
- Hoyuela Sánchez, Paloma (2003) *La comunicación en la empresa editorial*. [Tesis]
- Jalali Muñiz, Javid (2012) *Modelado y soporte de las tecnologías de la Web 2.0 a patrones y principios de RIA*. [Trabajo fin de Máster]
- Liendo, Ignacio Tomás (2012) *Política y economía: reformas estructurales e inversión extranjera directa en Argentina (1989-2001)*. [Tesis]
- López de la Rubia, Rocío (2012) *Veinte años de estudios de usuarios de información en España*. [Trabajo fin de Máster]
- López de la Rubia, Rocío (2012) *Veinte años de estudios de usuarios de información en España*. [Trabajo fin de Máster]
- Marcos Blázquez, Amada (2013) *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE*. [Tesis]
- Martí Sanchis, Carlos (2009) *Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo "Kase" de decisiones estratégicas de los hombres de vértice*. [Tesis]
- Martínez Guillén, Jesús (2012) *Saturación publicitaria en la prensa de distribución gratuita en España*. [Tesis]
- Martínez Gutiérrez, Fátima (2014) *Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales*. [Tesis]
- Martínez Gutiérrez, Fátima (2014) *Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales*. [Tesis]
- Molina Rubio, Elsa (2014) *Estudio estratégico de posicionamiento en buscadores para un modelo de negocio tipo plataforma multilateral*. [Trabajo fin de Grado]
- Moratón, Lara (2009) *Comparing thematic features in English and Spanish: A functional analysis of two newspaper genres*. [Trabajo fin de Máster]

- Niño González, José Ignacio (2011) *Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil en su relación con las audiencias y la tecnología = New perspectives of advertising in the mobile telephone in relation to their audiences and technology*. [Tesis]
- Niño González, José Ignacio (2011) *Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil en su relación con las audiencias y la tecnología = New perspectives of advertising in the mobile telephone in relation to their audiences and technology*. [Tesis]
- Platero Jaime, Manuel (2015) *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en a la capacidad innovadora*. [Tesis]
- Ramos Pascual, David (2014) *La integración de redacciones como respuesta a los nuevos formatos periodísticos: el caso español: 20 minutos, ABC, El País y El Mundo*. [Tesis]
- Rey Babarro, Marta (2011) *La transformación de los canales de comunicación: las necesidades de los clientes y la adopción e innovación de tecnología por parte de las empresas*. [Tesis]
- Río Cobián, Eduardo del (2003) *La importancia de la innovación organizativa para la obtención de beneficios derivados de la itroducción de las tecnologías de la información*. [Tesis]
- Romero Moñivas, Jesús (2010) *El estudio del determinismo tecnológico en la opinión pública: aportaciones teóricas, génesis y agentes*. [Tesis]
- Sádaba Rodríguez, Igor (2008) *Sociología de la propiedad intelectual en la era global*. [Tesis]
- Salas Nestares, Isabel de (2013) *La comunicación publicitaria en medios informáticos interactivos: diseño de un modelo de planificación estratégica de comunicación publicitaria interactiva*. [Tesis]
- Sánchez de la Nieta Hernández, Miguel Ángel (2013) *Rasgos distintivos del periodismo en el actual escenario informativo digital: hacia una revitalización de los valores clásicos de verdad, objetividad, independencia y servicio público*. [Tesis]

- Sánchez Sánchez, Vanesa y Vicente Martín, Soledad y Coba Crespo, Eduardo (2005) *Simulación de la creación de una “Start-up” de tecnología de servicios inalámbricos mediante PDA´s*. [Trabajo de curso] (No publicado)
- Taúler San Miguel, Javier (2014) *El Grupo Recoletos (1977-2007): historia empresarial de un grupo español de comunicación*. [Tesis]
- Trapero de la Vega, José Ignacio (2009) *La figura del publicitario en el siglo XXI: ante la brecha digital*. [Tesis]
- Varona Aramburu, David (2014) *La influencia de las redes sociales de internet en las prácticas, hábitos y técnicas de los periodistas españoles*. [Tesis]

5.- FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES RELACIONADAS.

- Abuín Vences, Natalia (2009) La publicidad en periódicos electrónicos: creación y evaluación de un modelo de eficacia. [Tesis Doctoral]
- Agenjo, Xavier y Campillejo, Maribel (2015) El observatorio de la digitalización en Europa. In Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015 (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Aguilar Pérez, Ana Mercedes (2014) Consumer Behavior: Mobile Recruiting Apps. [Trabajo Fin de Grado]
- Álvarez González, Isabel y Fonfría Mesa, Antonio y Marín, Raquel (2005) The role of networking in the competitiveness profile of Spanish firms. [Working papers; nº 04, 2005,]
- Antolín Prieto, Rebeca (2012) YouTube como paradigma del vídeo y la televisión en la web 2.0. [Tesis Doctoral]
- Arroyo Menéndez, Millán y Cámara Hurtado, María Montaña y López Cerezo, José Antonio y Luján López, José Luis y Moreno Castro, Carolina y Pérez Manzano, Antonio y Polino, Carmelo y Radl Philipp, Rita yTorres Albero, Cristobal y Zamora Bonilla, Juan (2007) Percepción social de la Ciencia y la Tecnología en España, 2006. Informe Técnico. FECYT, MADRID.
- Ayestarán Crespo, Raquel (2011) Revistas femeninas ante la transición digital: su expansión de marca como base del modelo de financiación de sus grupos editoriales en España. [Tesis Doctoral]
- Ballesteros Carrasco, Begoña (2012) Las tecnologías de la información y de la comunicación en los cambios laborales: análisis sociohistórico de 1970 a 2010. [Tesis Doctoral]
- Ballesteros Carrasco, Begoña y Franco Romo, Daniel y Pedro Carañana, Joan (2012) El papel de las TIC en el EEES como motor para la transformación social. In Padilla Castillo, G. y Ortiz Sobrino, M. A. (coords.): Reformulaciones en el ámbito de la innovación dentro del EEES. Visión Libros, Madrid, pp. 33-54.
- Ballesteros Doncel, Esmeralda (2010) La igualdad de oportunidades y el modelo neoliberal de desarrollo económico: un matrimonio mal avenido. Sociología del Trabajo (70). pp. 65-85. ISSN 0210-8364

- Benito Hernández, Sonia y Ramos Rodrigo, José (2009) La creación de puestos de trabajo para el desarrollo profesional de las personas mayores de cuarenta años: el microemprendimiento. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (98). 07-34. ISSN 1885-8031
- Biscalchin, Ana Carolina Silva y Mena, Héctor René (2015) Informação e movimentos sociais: desafios da Ciência da Informação na era digital. In Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015 (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Bonell Colmenero, Ramón (2014) La formación permanente, base del conocimiento en el siglo XXI. In Cuestionamiento de los derechos económicos y sociales en la globalización: ¿crisis o recuperación? Retos del derecho a la educación en la globalización: recursos abiertos y mejora formativa continua., 7 de marzo de 2014, XIV Jornadas Internacionales del Centro Iberoamericano de Estudios Jurídicos y Políticos (CIEJYP). (En prensa)
- Bueno López, Manuela (2004) La productividad del capital humano en la empresa informativa. [Tesis Doctoral]
- Buesa Blanco, Mikel y Molero Zayas, José (1996) Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 1, 1996,]
- Buesa Blanco, Mikel y Molero Zayas, José y Fernández, Julio (1989) Innovación tecnológica y requerimientos de fuerza de trabajo altamente cualificada en España. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 1989,]
- Caballero de la Torre, Vicente y Robles Rodríguez, Francisco José (2012) Emociones, percepción y conducta económica. Una aproximación crítico-filosófica al papel de la psicología en la economía. HYBRIS, Revista de Filosofía, 3 (2). pp. 19-45. ISSN 0718-8382
- Calderón Martínez, María Guadalupe (2010) El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en procesos abiertos de innovación: con especial atención al sector de las TIC en España. [Tesis Doctoral]
- Calleja Pascual, José Luis (2002) La información económico-financiera en la empresa: importancia del sistema contable. [Tesis Doctoral]
- Canales Morales, Lindsay (2013) La influencia de las tecnologías de la información sobre la eficiencia de las organizaciones. el caso de las empresas en México. [Tesis Doctoral]
- Candón Mena, José Ignacio (2011) Internet en movimiento: nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la sociedad de la información. [Tesis Doctoral]

- Cantera Herrero, Francisco Javier (2016) Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales. [Tesis Doctoral]
- Castilla Plaza, Carlos (2003) Implicaciones de las tecnologías de la información en la gestión del sistema empresa. [Tesis Doctoral]
- Cetina Presuel, Rodrigo y Corredoira y Alfonso, Loreto y Gutiérrez Atala (eds.), Fernando (2015) Media and Journalists in the age of Open Government and Transparency. Cyberlaw Clinic, Madrid.
- Corredoira y Alfonso, Loreto y Aguirre, Marisa y Vallés Copeiro del Villar, Antonio y Lecaro, M^a José y Soria, Carlos y Desantes Guanter, José M^a (2003) Veracidad y objetividad: desafíos éticos en la sociedad de la información. In 1º congreso internacional de ética y derecho de la información, Valencia.
- Corredoira y Alfonso, Loreto y Sood's, Sanjay (2015) Meeting new readers in the transition to digital newspapers: lessons from the entertainment industry. El profesional de la información, 24 (2). pp. 138-148. ISSN 1699-2407
- Cruz González, Jorge (2013) Estrategia de aprendizaje, innovación y rendimiento empresarial en entornos dinámicos: análisis empírico en empresas españolas de alta tecnología. [Tesis Doctoral]
- De Miguel Asensio, Pedro Alberto (2006) Marco regulador de la actividad internacional de los prestadores de servicios de la sociedad de la información. In Cuestiones actuales de Derecho y tecnologías de la información. Thomson-Aranzadi, Navarra, pp. 298-319. ISBN 84-9767-642-4
- De Miguel Asensio, Pedro Alberto (2012) Internet, vida privada y redes sociales: nuevos retos. In Internet y el futuro de la democracia. Paidós, pp. 97-118. ISBN 978-84-493-2740-7
- Delgado Fernández, Fernando-L. (1991) La crisis de los noventa. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 09, 1991, ISSN: 2255-5471]
- Delgado Verde, Miriam y Navas López, José Emilio y Martín de Castro, Gregorio y López Sáez, Pedro (2008) La innovación tecnológica desde el marco del capital intelectual. [Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística; nº 04/200,]
- Diego Bautista, Oscar (2011) Ideología neoliberal y política de globalización bajo un enfoque ético. Otros. Universidad Autonoma del Estado de Mexico, México D. F.

- Escot Mangas, Lorenzo y Galindo Martín, Miguel Ángel (1997) Difusión tecnológica y modelos de crecimiento. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 05, 1997, ISSN: 2255-5471]
- Estrada Ortiz, Angela Maria (2013) La telefonía móvil virtual como elemento dinamizador del mercado de telefonía móvil en España. [Trabajo Fin de Máster]
- Fernández Sande, Manuel (2013) La crisis de la prensa en España: análisis del caso Público, un diario nacido a contracorriente. Vivat Academia (122). pp. 22-39. ISSN 1575-2844
- Fernández Torres, Isabel (2014) La reestructuración de las Entidades de crédito (bajo la Ley 9/2012). In La reforma bancaria en la Unión Europea y España (el modelo de regulación surgido de la crisis). Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil, 2015. CIVITAS, Madrid. ISBN 978-84-470-4883-0
- Flores Doña, Mª Sierra (2009) Garantías al ejercicio de los derechos del accionista por medios electrónicos. In Jornada Internacional "Reflexiones sobre la Junta General de las Sociedades de Capital", 20 de abril de 2009, Colegio Notarial, Madrid. (No publicado)
- Flores vivar, Jesús Miguel (2008) Los blogs en la reinención del periodismo y los medios. Dialogos de la Comunicación (76). pp. 1-8. ISSN 1995 – 6630
- Flores Vivar, Jesús Miguel (2009) Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. Comunicar (33). pp. 73-81. ISSN 1134-3478
- Flores Vivar, Jesús Miguel y Salinas Aguilar, Luzmila Cecilia (2009) Los estudiantes de periodismo en la reinención de los medios Análisis, tendencias y propuestas de colaboración entre los Medios y estudiantes de periodismo para la creación de noticias locales y la generación de nuevos perfiles. Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación, 7 (14). pp. 49-62. ISSN 1692-2522
- Fonfría Mesa, Antonio (1997) Factores tecnológicos y estructurales explicativos de la internacionalización de las empresas innovadoras. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 4, 1997,]
- Fonfría Mesa, Antonio y Granda Gayo, Inés (1999) De los modelos de innovación a los regímenes tecnológicos Schumpeterianos. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 15, 1999,]
- García García, Francisco y García Guardia, Mª Luisa (2003) Persistencia de modelos de diseño gráfico en las páginas web. Icono 14, 1 (1). pp. 174-230. ISSN 1697-8293
- García Guardia, Mª Luisa (2009) El planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad. Economía Industrial, 373. pp. 197-210. ISSN 0422-2784

- García Guardia, M^a Luisa y Niño González, José Ignacio y Gómez Núñez, Patricia (2011) Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil. Relación de los usuarios y la tecnología. Área Abierta, 29-2011. pp. 1-26. ISSN 1578-8393
- García-Alonso Montoya, Pedro (2002) El mundo del siglo XXI (1989-1994): Unidad Editorial, S.A., lanzamiento y desarrollo de una empresa informativa. [Tesis Doctoral]
- Gómez Quijano, Arturo (2013) Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2021). [Tesis Doctoral]
- González Fernández, Sara (2004) La deslocalización de las empresas europeas hacia Latino América como una estrategia comercial. [Documentos de Trabajo de la Cátedra Jean Monnet de Integración Económica; nº 01, 2004,]
- Guerrero Trevijano, Cristina (2014) La business judgment rule: el deber de diligencia de los administradores de sociedades de capital. [Tesis Doctoral]
- Gutiérrez Barbarrusa, Tomás (2010) Cambio tecnológico y reestructuración del empleo: un análisis de las implicaciones de las innovaciones tecnológicas en las transformaciones estructurales de los mercados de trabajo: la precariedad laboral: el caso español (1987-2004). [Tesis Doctoral]
- Heijs, Joost (2002) The Spanish public financial support accesible for small and medium sized firms: organizations, programms, instruments and measures. [Documentos de trabajo del IAIF; nº 32, 2002,]
- Heijs, Joost (2012) Impacto de la innovación sobre el empleo y el mercado laboral: Efectos cualitativos y cuantitativos. [Documentos de Trabajo del Instituto de Análisis Industrial y Financiero (IAIF); nº 86,] (No publicado)
- Hernández Soto, Tatiana (2010) Evolución de los principales periódicos digitales latinoamericanos de información general desde comienzos del tercer milenio (2000-2007): caso: Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela. [Tesis Doctoral]
- Hoyuela Sánchez, Paloma (2003) La comunicación en la empresa editorial. [Tesis Doctoral]
- Jalali Muñiz, Javid (2012) Modelado y soporte de las tecnologías de la Web 2.0 a patrones y principios de RIA. [Trabajo Fin de Máster]
- Jiménez Redondo, Juan Carlos y Narbona, Aránzazu (2008) El español en el comercio internacional. [Documentos de trabajo "El valor económico del español"; nº DT10/0,]
- Lara Navarra, Pablo y Martínez Usero, José Ángel (2002) Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones. El profesional de la información, 11 (3). 164 -171. ISSN 1386-6710

- Liendo, Ignacio Tomás (2012) Política y economía: reformas estructurales e inversión extranjera directa en Argentina (1989-2001). [Tesis Doctoral]
- López de la Rubia, Rocío (2012) Veinte años de estudios de usuarios de información en España. [Trabajo Fin de Máster]
- Lucía Megías, José Manuel (2009) De las bibliotecas digitales a las plataformas de conocimiento (notas sobre el futuro del texto en la era digital). In Edición crítica e lírica medieval galego-portuguesa. Universidad de Santiago, Santiago de Compostela. (En prensa)
- Manzano Frías, Maria-Cruz (2008) La innovación financiera, la gestión del riesgo y los flujos financieros de la economía. La crisis de los préstamos sub-prime: crónica de una muerte anunciada. [D.E.A]
- Marcos Blázquez, Amada (2013) Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE. [Tesis Doctoral]
- Marcos Recio, Juan Carlos (1997) Aproximación al tratamiento gráfico y visual de las nuevas tecnologías en los periódicos electrónicos. Cuadernos de documentación multimedia, 6-7. pp. 319-328. ISSN 1133-3030
- Marcos Recio, Juan Carlos (1999) Una nueva concepción de la documentación en los medios electrónicos: retos y nuevas tareas profesionales. Documentación de las Ciencias de la Información, 21. pp. 113-130. ISSN 0210-4210
- Marcos Recio, Juan Carlos (2004) El pago de contenidos en los periódicos digitales especializados: análisis y valoración, algunos casos prácticos. In Prensa y periodismo especializado (historia y realidad actual): II Congreso Prensa y Periodismo Especializado, Guadalajara, 5-7 de mayo de 2004. Asociación de la Prensa de Guadalajara, Guadalajara, pp. 1-17. ISBN 84-609-0755-4
- Marcos Recio, Juan Carlos (2005) Una década de periódicos en Internet: estrategias documentales. Revista de Sistemas de Información y Documentación (Ibersid), X. ISSN 1888-0967 (En prensa)
- Marcos Recio, Juan Carlos (2007) Fuentes de información al servicio de la publicidad: investigación y planificación. In Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI. Colección Publicidad, 1ª Edición (5). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla, pp. 35-60. ISBN 978-84-96082-51-9
- Marcos Recio, Juan Carlos (2014) Otra forma de plantear la información y documentación en los medios digitales. Revista general de información y documentación, 24 (1). pp. 119-134. ISSN 1132-1873

- Marcos Recio, Juan Carlos y Alcolado Santos, Julio (2014) Modelo integrador para la formación de profesionales de la comunicación en entornos virtuales: preparando emprendedores. Investigación bibliotecológica, 28 (64). pp. 75-100. ISSN 0187-358X,
- Marcos Recio, Juan Carlos y Fernández Sande, Manuel (2014) Abriendo camino en los entornos digitales de comunicación: algunas propuestas significativas. Documentación de las Ciencias de la Información, 37. pp. 231-254. ISSN 0210-4210
- Martí Sanchis, Carlos (2009) Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo "Kase" de decisiones estratégicas de los hombres de vértice. [Tesis Doctoral]
- Martínez Guillén, Jesús (2012) Saturación publicitaria en la prensa de distribución gratuita en España. [Tesis Doctoral]
- Martínez Gutiérrez, Fátima (2014) Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales. [Tesis Doctoral]
- Martínez Usero, José Ángel (1999) Estudio, análisis y diseño de una guía metodológica para la creación de servicios de información tecnológica, difusión de la I+D y gestión de la innovación. [D.E.A]
- Mascareñas Pérez-Íñigo, Juan (1998) Las decisiones de inversión como opciones reales: un enfoque conceptual. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 05, 1998, ISSN: 2255-5471]
- Melián Navarro, Amparo y Campos Climent, Vanessa (2010) Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (100). pp. 43-67. ISSN 1885-8031
- Molero Zayas, José (2010) Factores críticos de la innovación tecnológica en la economía española. [Policy Papers; nº 01/10,]
- Molina Rubio, Elsa (2014) Estudio estratégico de posicionamiento en buscadores para un modelo de negocio tipo plataforma multilateral. [Trabajo Fin de Grado]
- Moratón, Lara (2009) Comparing thematic features in English and Spanish: A functional analysis of two newspaper genres. [Trabajo Fin de Máster]
- Muñoz Colomina, Clara Isabel (1990) Análisis funcional de los costes y resultados. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 35, 1990, ISSN: 2255-5471]
- Niño González, José Ignacio (2011) Nuevas perspectivas de la publicidad en el teléfono móvil en su relación con las audiencias y la tecnología = New perspectives of

advertising in the mobile telephone in relation to their audiences and technology. [Tesis Doctoral]

- Ortega Martínez, Enrique (2014) Las tesis por compendio de publicaciones. ¿Innovación del doctorado en España? In Future Challenges for Innovation, Business & Finance. XXIII Conferencia Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Paris, 1-2 de septiembre. European Academic Publishers, Paris. ISBN 978-84-697-0981-8
- Pablo Núñez, Luis (2011) Las editoriales españolas en el salto al libro electrónico. In Alicia a través de la pantalla: Lecturas literarias en el siglo XXI. Editorial Bracamonte-FGSR, Salamanca, pp. 233-252. ISBN 978-84-939734-5-2 (En prensa)
- Paredes Gómez, Raquel (1989) Influencia del impuesto sobre la renta de sociedades sobre la decisión inversora de la empresa. [Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 33, 1989,]
- Pavón Bautista, María Mercedes (1995) Comentarios y reflexiones sobre las operaciones financieras. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 04, 1995,]
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores (2010) Análisis de la prensa gratuita en Madrid capital. [Guía de publicaciones gratuitas de Madrid;]
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores y Ortiz Sobrino, Miguel Ángel (2013) Aprendizaje e innovación: una propuesta metodológica desde la Empresa Informativa. Revista Latina de Comunicación Social (68). pp. 119-143. ISSN 1138-5820
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores (2010) Análisis de la prensa gratuita en Madrid capital. [Guía de publicaciones gratuitas de Madrid;]
- Peinado Miguel, Fernando y Fernández Sande, Manuel y Rodríguez Barba, María Dolores y Ortiz Sobrino, Miguel Ángel (2013) Aprendizaje e innovación: una propuesta metodológica desde la Empresa Informativa. Revista Latina de Comunicación Social (68). pp. 119-143. ISSN 1138-5820
- Platero Jaime, Manuel (2015) Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en a la capacidad innovadora. [Tesis Doctoral]

- Plaza Cerezo, Sergio (2000) Un análisis económico del mercado hispano en Estados Unidos. [Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 03, 2000, ISSN: 2255-5471]
- Prieto Gutiérrez, Juan José (2011) Herramientas para el análisis y monitoreo en Redes Sociales. IRIE. International Review of Information Ethics, 16. pp. 33-40. ISSN 1614-1687
- Pulgar Ezquerro, Juana (2011) La financiación de empresas en crisis. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 48, 2012,] (No publicado)
- Quirós Romero, Cipriano y Crespo Galán, Jorge (2007) Sociedad de la Información y presencia del español en Internet. [Documentos de trabajo "El valor económico del español"; nº DT 04/,]
- Ramírez Martín, Susana María (2015) Preservación y digitalización en las organizaciones: motivos y retos. In Desafíos y oportunidades de las Ciencias de la Información y la Documentación en la era digital: actas del VII Encuentro Ibérico EDICIC 2015 (Madrid, 16 y 17 de noviembre de 2015). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. ISBN 978-84-608-3330-7
- Ramos Pascual, David (2014) La integración de redacciones como respuesta a los nuevos formatos periodísticos: el caso español: 20 minutos, ABC, El País y El Mundo. [Tesis Doctoral]
- Rapallo Serrano, M^a del Carmen (2002) La creación de valor: una aproximación. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 2002, ISSN: 2255-5471]
- Razquin Zazpe, Pedro (2011) Lenguaje HTML. Otros. Facultad de Ciencias de la Documentación. UCM, Madrid.
- Rey Babarro, Marta (2011) La transformación de los canales de comunicación: las necesidades de los clientes y la adopción e innovación de tecnología por parte de las empresas. [Tesis Doctoral]
- Rico Jerez, Marta (2012) Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles. cuadernos.info, 31. ISSN 0717-8697
- Riesco Sanz, Alberto (2009) Crisis económica y desempleo en España: algo más que un ajuste técnico. Revista de Estudios (5). pp. 24-32. ISSN 1989-4724
- Riesco Sanz, Alberto (2012) "Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo" ['Firms Without Workers and Workers Without Firms. Notes on Crisis and Transformation of Employment Relations']. Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, 27 (2). pp. 134-148. ISSN 1575-7048

- Río Cobián, Eduardo del (2003) La importancia de la innovación organizativa para la obtención de beneficios derivados de la introducción de las tecnologías de la información. [Tesis Doctoral]
- Romero Moñivas, Jesús (2010) El estudio del determinismo tecnológico en la opinión pública: aportaciones teóricas, génesis y agentes. [Tesis Doctoral]
- Sádaba Rodríguez, Igor (2008) Sociología de la propiedad intelectual en la era global. [Tesis Doctoral]
- Salas Nestares, Isabel de (2013) La comunicación publicitaria en medios informáticos interactivos: diseño de un modelo de planificación estratégica de comunicación publicitaria interactiva. [Tesis Doctoral]
- Sánchez de la Nieta Hernández, Miguel Ángel (2013) Rasgos distintivos del periodismo en el actual escenario informativo digital: hacia una revitalización de los valores clásicos de verdad, objetividad, independencia y servicio público. [Tesis Doctoral]
Disponibilidad del artículo restringida
- Sánchez Jiménez, Vicente (2015) Influencia entre conductas sociales y decisiones empresariales. Política y Sociedad, 52 (2). pp. 443-464. ISSN 1130-8001
- Sánchez Sánchez, Vanesa y Vicente Martín, Soledad y Coba Crespo, Eduardo (2005) Simulación de la creación de una “Start-up” de tecnología de servicios inalámbricos mediante PDA’s. [Trabajo de curso]
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2002) La competencia entre la sociedad y sus directivos. Revista de derecho de sociedades (18). pp. 21-44. ISSN 1134-7686
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2005) Algunas cuestiones concursales relativas a los grupos de sociedades. Anuario de Derecho Concursal (5). pp. 7-60. ISSN 1698-997X
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan (2008) Los consejeros independientes y la reorganización del consejo de administración. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 21, 2008,] (En prensa)
- Santos Redondo, Luis Manuel (2000) Robert Owen, pionero del management. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 27, 2000, ISSN: 2255-5471]
- Suárez Sian, Michel D. (2012) Relación entre dominios de internet y marcas periodísticas. Análisis de casos en España y Estados Unidos. In V Congreso Internacional Periodismo en Red, 15-16 Nov 2011, Madrid, España.

- Tapia Sánchez, María Rosa (2010) Transmisión de créditos y deudas en la compraventa de empresa en el marco de la crisis. [DT del Departamento de Derecho Mercantil; nº 34, 2010,] (No publicado)
- Taúler San Miguel, Javier (2014) El Grupo Recoletos (1977-2007): historia empresarial de un grupo español de comunicación. [Tesis Doctoral]
- Tena Reiff, Sarah (2013) Internet: ¿Hacia la movilización o hacia la desmovilización social?
- Trapero de la Vega, José Ignacio (2009) La figura del publicitario en el siglo XXI: ante la brecha digital. [Tesis Doctoral]
- Trincado Aznar, Estrella (1994) Empresa cooperativa (autogestionada) frente a empresa capitalista (jerárquica). El caso de la gestión de la Universidad. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 18, 1994, ISSN: 2255-5471]
- Varona Aramburu, David (2014) La influencia de las redes sociales de internet en las prácticas, hábitos y técnicas de los periodistas españoles. [Tesis Doctoral]
- Vázquez Ferreira, Miguel Ángel (2013) Incertidumbre, crisis y globalización: La revolución inminente. Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico, 7 (1). pp. 5-19. ISSN 1887-3898
- Vázquez Ferreira, Miguel Ángel. (2013) Cuerpo, emociones y crisis: Una pervisión “terapéutica”. Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico, 7 (2). pp. 5-16. ISSN 1887-389

II) GLOSARIO DE TÉRMINOS.

ADS: Red de publicidad digital que permite a los editores obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada. Estos anuncios son administrados y ordenados por una plataforma de gestión.

AMAZON: Amazon, Inc. (NASDAQ: AMZN) es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad estadounidense de Seattle, Estado de Washington. Su lema es *and you're done* (traducido al español: «estás listo»). Fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet. Amazon también posee Alexa Internet, a9.com, Shopbop, Internet Movie Database (IMDb), Zappos.com, DPreview.com, *The Washington Post* y Twitch.

APK: Un archivo con extensión. apk (*Android Application Package*, significado en español: *Aplicación empaquetada de Android*) es un paquete para el sistema operativo Android. Este formato es una variante del formato JAR de Java y se usa para distribuir e instalar componentes empaquetados para la plataforma Android para teléfonos inteligentes y tabletas, así como también algunas distribuciones enfocadas a su uso en ordenadores personales de escritorio y portátiles (Note y Netbook respectivamente) ejemplo: *Remix OS*

APP STORE: App Store o Mac App Store es un servicio para el iPhone, el iPod Touch, el iPad y Mac OS X Snow Leopard o posterior, creado por Apple Inc, que permite a los usuarios buscar y descargar aplicaciones informáticas de iTunes Store o Mac App Store en el caso de Mac OS X, desarrolladas con el iPhone SDK y publicadas por Apple. Estas aplicaciones están disponibles para ser compradas o bien gratuitas, dependiendo de cada una. Las aplicaciones pueden ser descargadas directamente al iPhone o al iPod Touch por medio de una aplicación del mismo nombre, aunque App Store también está disponible en el interior del programa informático iTunes.

APP: Una App es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento, a diferencia de una webapp que no es instalable. El objetivo de una app es facilitarnos la consecución de una tarea determinada o asistirnos en operaciones y gestiones del día a día.

BACK END Y FRONT END: En diseño de software el *front-end* es la parte del software que interactúa con los usuarios y el *back-end* es la parte que procesa la entrada desde el *front-end*. La separación del sistema en *front-ends* y *back-ends* es un tipo de abstracción que

ayuda a mantener las diferentes partes del sistema separadas. La idea general es que el front-end sea el responsable de recolectar los datos de entrada del usuario, que pueden ser de muchas y variadas formas, y los transforma ajustándolos a las especificaciones que demanda el back-end para poder procesarlos, devolviendo generalmente una respuesta que el front-end recibe y expone al usuario de una forma entendible para este. La conexión del front-end y el back-end es un tipo de interfaz.

CASHFLOW: En finanzas se entiende por **flujo de caja** (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.

Problemas de liquidez: El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

CHAT: El chat (término proveniente del inglés que en español equivale a *charla*), también conocido como cibercharla. Es uno de los métodos de comunicación digital surgido con las nuevas tecnologías. Designa una conversación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso de un software entre dos o más personas conectadas a la red, generalmente

Internet, ya sea a través de los llamados chats públicos (si cualquier persona puede entrar) o privados (cuando la entrada está sujeta a autorización). El chat sirve para poder comunicarse con grupos de personas las cuales opinan de diferentes temas y se entretienen incluso con herramientas como el video chat y enviándose enlaces para ver otras páginas, criticarlas y darles like. Hay maneras de expresarse a través de la red, como, por ejemplo; enviando emoticones que representan; caras simples, tristes, alegres, sorprendidas, gritando, llorando o haciendo gestos con partes del rostro. También hay diferentes tipos de chat o también grupos de discusión etc.

CMS: Un sistema de gestión de contenidos (En inglés: *Content Management System*, más conocido por sus siglas como *CMS*) es un programa informático que permite crear una estructura de soporte (*framework*) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los administradores, editores, participantes y demás usuarios. Como su propio nombre indica, es un sistema que permite gestionar contenidos.

Cuenta con una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio web sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (moderador o administrador) que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público (los aprueba).

CPC: Esta es la forma en la que plataformas como Google AdWords o Facebook Ads normalmente cobran a sus anunciantes. Cuando un usuario da clic sobre uno de los anuncios es cuando se efectúa el cobro. El CPC se puede obtener con la siguiente fórmula: $CPC = \text{Costo total} / \text{Número de clics}$

CPM: CPM quiere decir “Costo por millar” o “Costo por mil impresiones”. Este es el valor que se le cobra al anunciante para que su anuncio se muestre 1,000 veces. Para obtener un CPM promedio de alguna campaña o grupo de campañas puedes utilizar la siguiente fórmula: $CPM = \text{Coste} \times 1000$

CCS (Hojas de estilos en cascada): (o CSS, siglas en inglés de *Cascading Stylesheets*) es un lenguaje de diseño gráfico para definir y crear la presentación de un documento estructurado escrito en un lenguaje de marcado. Es muy usado para establecer el diseño visual de los documentos web, e interfaces de usuario escritas en HTML o XHTML; el

lenguaje puede ser aplicado a cualquier documento XML, incluyendo XHTML, SVG, XUL, RSS, etcétera. También permite aplicar estilos no visuales, como las hojas de estilo auditivas.

Junto con HTML y JavaScript, CSS es una tecnología usada por muchos sitios web para crear páginas visualmente atractivas, interfaces de usuario para aplicaciones web, y GUIs para muchas aplicaciones móviles (como Firefox OS).

CSS está diseñado principalmente para marcar la separación del contenido del documento y la forma de presentación de este, características tales como las capas o layouts, los colores y las fuentes. Esta separación busca mejorar la accesibilidad del documento, proveer más flexibilidad y control en la especificación de características presentacionales, permitir que varios documentos HTML compartan un mismo estilo usando una sola hoja de estilos separada en un archivo .css, y reducir la complejidad y la repetición de código en la estructura del documento.

DOMINIO: Extensión o dominio de Internet es un nombre único que identifica a un sitio web en Internet. El propósito principal de los nombres de dominio en Internet y del sistema e nombres de dominio (DNS), es traducir las direcciones IP de cada nodo activo en la red, a términos memorizables y fáciles de encontrar. Esta abstracción hace posible que cualquier servicio (de red) pueda moverse de un lugar geográfico a otro en la Internet, aun cuando el cambio implique que tendrá una dirección IP diferente. Sin la ayuda del sistema de nombres de dominio, los usuarios de Internet tendrían que acceder a cada servicio web utilizando la dirección IP del nodo (por ejemplo, sería necesario utilizar `http://192.0.32.10` en vez de `http://example.com`). Además, reduciría el número de webs posibles, ya que actualmente es habitual que una misma dirección IP sea compartida por varios dominios. y no puede ser repetida por otras computadoras que es el IP.

DRUPAL: Es un sistema de gestión de contenidos o CMS (por sus siglas en inglés, *Content Management System*) libre, modular, multipropósito y muy configurable que permite publicar artículos, imágenes, archivos y que también ofrece la posibilidad de otros servicios añadidos como foros, encuestas, votaciones, blogs, administración de usuarios y permisos. Drupal es un sistema dinámico: en lugar de almacenar sus contenidos en archivos estáticos en el sistema de ficheros del servidor de forma fija, el contenido textual de las páginas y otras configuraciones son almacenados en una base de datos y se editan utilizando un entorno Web.

Es un programa libre, con licencia GNU/GPL, escrito en PHP, combinable con MySQL, desarrollado y mantenido por una activa comunidad de usuarios. Destaca por la calidad de su

código y de las páginas generadas, el respeto de los estándares de la web, y un énfasis especial en la usabilidad y consistencia de todo el sistema.

El diseño de Drupal es especialmente idóneo para construir y gestionar comunidades en Internet, también destaca por su flexibilidad y adaptabilidad, así como la gran cantidad de módulos adicionales disponibles, hace que sea adecuado para realizar muchos tipos diferentes de sitio web.

FACEBOOK: Es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg y fundado junto a Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz. En sus inicios, se trataba de un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard. Su propósito era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador y exitoso su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red.

FTP: El Protocolo de transferencia de archivos (en inglés File Transfer Protocol o FTP), es un protocolo de red para la transferencia de archivos entre sistemas conectados a una red TCP (Transmission Control Protocol), basado en la arquitectura cliente-servidor. Desde un equipo cliente se puede conectar a un servidor para descargar archivos desde él o para enviarle archivos, independientemente del sistema operativo utilizado en cada equipo. El servicio FTP es ofrecido por la capa de aplicación del modelo de capas de red TCP/IP al usuario, utilizando normalmente el puerto de red 20 y el 21. Un problema básico de FTP es que está pensado para ofrecer la máxima velocidad en la conexión, pero no la máxima seguridad, ya que todo el intercambio de información, desde el login y password del usuario en el servidor hasta la transferencia de cualquier archivo, se realiza en texto plano sin ningún tipo de cifrado, con lo que un posible atacante puede capturar este tráfico, acceder al servidor y/o apropiarse de los archivos transferidos.

GOOGLE: *Google LLC* es una compañía principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc., cuya especialización es los productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. El principal producto de Google es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre, aunque ofrece también otros productos y servicios como el correo electrónico llamado Gmail, sus servicios de mapas Google Maps, Google Street View y Google Earth, el sitio web de vídeos YouTube y otras utilidades web como Google Libros o Google Noticias, Google Chrome y la red social Google+. Por otra parte, lidera el desarrollo del sistema operativo basado en Linux, Android,

orientado a teléfonos inteligentes, tabletas, televisores y automóviles y en gafas de realidad aumentada, las Google Glass.

Con más de un millón de servidores y centros de datos presentes en todo el mundo, Google es capaz de procesar más de 1000 millones de peticiones de búsqueda diarias y su motor de búsqueda es el sitio web más visitado a nivel mundial tal como muestra el ranking web internacional.

La empresa es y ha sido criticada por colaborar con determinados países en la censura de Internet con el afán de expandirse comercialmente en ellos y por la infracción reiterada de derechos de autor. También es objeto de críticas por presunta ingeniería fiscal en diferentes países, y por ser una de las empresas que colaboran con las agencias de inteligencia en la red de vigilancia mundial, sacada a la luz en 2013.

GOOGLE PLAY: Google Play Store (anteriormente Android Market) es una plataforma de distribución digital de aplicaciones móviles para los dispositivos con sistema operativo Android, así como una tienda en línea desarrollada y operada por Google. Esta plataforma permite a los usuarios navegar y descargar aplicaciones (desarrolladas mediante Android SDK), juegos, música, libros, revistas y películas. También se pueden adquirir dispositivos móviles como ordenadores Chromebook, teléfonos inteligentes Nexus, Google Chromecast, entre otros.

GOOGLE +: **Google+** (pronunciado y escrito a veces como **Google Plus**, abreviado como **G+** y en algunos países de lengua hispana pronunciado como **Google Más**) es una red social operada por Google Inc. Google+ se lanzó en junio de 2011. Los usuarios tienen que ser mayores de 13 años de edad,² para crear sus propias cuentas. Google+ ya es la tercera red social con más usuarios en el mundo, no por su popularidad sino por enlazarse con YouTube, obteniendo aproximadamente 343 millones de usuarios activos.

Google+ integra distintos servicios: Círculos, Hangouts, Intereses y Comunidades. Google+ también está disponible como una aplicación de escritorio y como una aplicación móvil, pero sólo en los sistemas operativos Android e iOS. Fuentes tales como *The New York Times* lo han declarado el mayor intento de Google para competir con la red social Facebook, la cual tenía más de 750 millones de usuarios en 2011. El 20 de septiembre de 2011, Google permitió la creación de cuentas a usuarios con más de 18 años, con mejoras en sus extensiones de videoconferencias.

HTML: Sigla en inglés de *HyperText Markup Language* (lenguaje de marcas de hipertexto), hace referencia al lenguaje de marcado para la elaboración de páginas web. Es un estándar

que sirve de referencia del software que conecta con la elaboración de páginas web en sus diferentes versiones, define una estructura básica y un código (denominado código HTML) para la definición de contenido de una página web, como texto, imágenes, videos, juegos, entre otros. Es un estándar a cargo del *World Wide Web Consortium* (W3C) o Consorcio WWW, organización dedicada a la estandarización de casi todas las tecnologías ligadas a la web, sobre todo en lo referente a su escritura e interpretación. Se considera el lenguaje web más importante siendo su invención crucial en la aparición, desarrollo y expansión de la World Wide Web (WWW). Es el estándar que se ha impuesto en la visualización de páginas web y es el que todos los navegadores actuales han adoptado.

I+D+i: Investigación, desarrollo e innovación (habitualmente indicado por la expresión I+D+i o I+D+I) es un concepto de reciente aparición, en el contexto de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad; como superación del anterior concepto de investigación y desarrollo (I+D). Es el corazón de las tecnologías, de la información y comunicación.

INSTAGRAM: es una red social y aplicación para subir fotos y vídeos. Sus usuarios también pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro, y posteriormente compartir las fotografías en la misma red social o en otras como Facebook, Tumblr, Flickr y Twitter. Una característica distintiva de la aplicación es que da una forma cuadrada a las fotografías en honor a la Kodak Instamatic y las cámaras Polaroid, contrastando con la relación de aspecto 16:9 y 4:3 que actualmente usan la mayoría de las cámaras de teléfonos móviles. Hoy en día, las fotos pueden estar en horizontal y en vertical sin el uso de bordes blancos, aunque estas son recortadas parcialmente. También hay un medio de comunicación privado para hablar llamado Instagram Direct.

Creada por Kevin Systrom y Mike Krieger, Instagram fue lanzada en octubre de 2010. Esta aplicación ganó rápidamente popularidad, llegando a tener más de 100 millones de usuarios activos en abril de 2012 y más de 300 millones en diciembre de 2014. Instagram fue diseñada originariamente para iPhone y a su vez está disponible para sus hermanos iPad y iPod con el sistema iOS 3.0.2 o superior. A principios de abril de 2012, se publicó una versión para Android, y en 2013 se lanzó la versión beta para Windows Phone y oficial para Windows 10 en 2016.

IPA: La interfaz de programación de aplicaciones, abreviada como *API* del inglés: *Application Programming Interface*, es un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos (o métodos,

en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro *software* como una capa de abstracción.

IPAD: El Ipad es un dispositivo electrónico, tipo tablet, esto quiere decir que asume la modalidad de computadora portátil a través de la cual se puede interactuar por medio de una pantalla táctil o multi táctil, permitiéndole con esto al usuario maniobrar la misma con una pluma stylus o con los dedos; este dispositivo ha sido recientemente desarrollado por la empresa Apple Inc.

Ubicado en una categoría intermedia entre el teléfono inteligente, también conocido como smart pone, y la computadora portátil, el Ipad presenta funciones muy similares a las que ya nos ofrecen otros dispositivos creados por la misma empresa, tales como el Ipod Touch o el Iphone. De todas maneras, sino no estaríamos hablando de algo nuevo y sorprendente en materia tecnológica, algo a lo que Apple ya nos tiene acostumbrados con sus productos, el Ipad, cuenta con una pantalla mucho más importante de la que presentan los otros dos y también hay una diferencia en cuanto a hardware, que resulta ser mucho más potente.

IPHONE: El iPhone es un teléfono móvil con herramientas multimedia, desarrollado por la empresa estadounidense Apple Inc. Este tipo de dispositivo es conocido como smarthphone o teléfono inteligente, ya que cuenta con conexión a Internet, pantalla táctil, cámara de fotos, la capacidad de reproducir música y películas, entre otras características.

JAVA: Java es un lenguaje de programación y una plataforma informática comercializada por primera vez en 1995 por Sun Microsystems. Hay muchas aplicaciones y sitios web que no funcionarán a menos que tenga Java instalado y cada día se crean más. Java es rápido, seguro y fiable. Desde portátiles hasta centros de datos, desde consolas para juegos hasta súper computadoras, desde teléfonos móviles hasta Internet, Java está en todas partes.

JOOMLA!: es un sistema de gestión de contenidos (o **CMS**, por las siglas en inglés, *Content Management System*) que permite desarrollar sitios web dinámicos e interactivos. Permite crear, modificar o eliminar contenido de un sitio web de manera sencilla a través de un "panel de administración". Es un software de código abierto, programado o desarrollado en PHP y liberado bajo Licencia pública general GNU (GPL).

Este administrador de contenidos puede utilizarse en una computadora personal local (*localhost*), en una intranet o a través de Internet, y requiere para su funcionamiento una base de datos creada con un gestor de bases de datos (MySQL es lo más habitual), así como de un servidor HTTP Apache.

Su nombre es una pronunciación fonética *jumla* para anglófonos de la palabra en idioma suajili (*swahili*), que significa "todos juntos" o "como un todo". Se escogió como una reflexión del compromiso del grupo de desarrolladores y la comunidad del proyecto.

LINKEDIN: es una comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas en un verdadero currículum laboral, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados. Fundada en diciembre de 2002 por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant, fue lanzada en mayo de 2003.

MySql: es un sistema de gestión de bases de datos relacional desarrollado bajo licencia dual: Licencia pública general/Licencia comercial por Oracle Corporation y está considerada como la base datos de código abierto más popular del mundo,¹² y una de las más populares en general junto a Oracle y Microsoft SQL Server, sobre todo para entornos de desarrollo web.

MySQL fue inicialmente desarrollado por MySQL AB (empresa fundada por David Axmark, Allan Larsson y Michael Widenius). MySQL A.B. fue adquirida por Sun Microsystems en 2008, y ésta a su vez fue comprada por Oracle Corporation en 2010, la cual ya era dueña desde 2005 de Innobase Oy, empresa finlandesa desarrolladora del motor InnoDB para MySQL.

Al contrario de proyectos como Apache, donde el software es desarrollado por una comunidad pública y los derechos de autor del código están en poder del autor individual, MySQL es patrocinado por una empresa privada, que posee el copyright de la mayor parte del código. Esto es lo que posibilita el esquema de doble licenciamiento anteriormente mencionado.

MySQL es usado por muchos sitios web grandes y populares, como Wikipedia, Google (aunque no para búsquedas), Facebook, Twitter, Flickr y YouTube.

NEWSLETTER: una newsletter (o un boletín de noticias) es una publicación que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, sus mejores promociones y las últimas noticias de interés. En definitiva: una herramienta efectiva para hacer marketing digital.

OBJECTIVE C: Objective-C es un lenguaje de programación orientado a objetos creado como un superconjunto de C para que implementase un modelo de objetos parecido al de Smalltalk. Originalmente fue creado por Brad Cox y la corporación StepStone en 1980. En 1988 fue adoptado como lenguaje de programación de NEXTSTEP y en 1992 fue liberado bajo licencia GPL para el compilador GCC. Actualmente se usa como lenguaje principal de programación en Mac OS X, iOS y GNUstep.

PDF: PDF es el acrónimo de Portable Document Format (una frase que se traduce al español como Formato de Documento Portátil). Este formato compuesto (en el cual se admiten textos, mapas de bits e imágenes vectoriales) ha sido fabricado por la compañía estadounidense Adobe Systems. Los primeros documentos de este tipo, junto al software que permitía crearlos y visualizarlos, fueron lanzados en 1991. En las primeras versiones, los documentos PDF no contenían hipervínculos (enlaces o links) externos; por lo tanto, su utilización en Internet era poco práctica. Por otra parte, los archivos PDF eran demasiado pesados para las conexiones que se realizaban por vía telefónica. La masificación de la banda ancha, que permite el envío y recepción de documentos de gran tamaño, ayudó a la popularidad del PDF, junto a las innovaciones realizadas por Adobe Systems (como la inclusión de hipervínculos o la apertura de su código) y su condición de aplicación multiplataforma (puede presentarse tanto en Windows como en Linux y otros sistemas operativos). El PDF se consagró gracias a la posibilidad que brinda de imprimir exactamente lo que se ve en la pantalla, sin tener que preocuparse por los márgenes o la visualización de las imágenes, como ocurre con otros formatos. El formato PDF se ha convertido actualmente en una especie de estándar para la producción de documentos académicos, publicaciones y notas de prensa, por ejemplo, siendo utilizado por usuarios, empresas e instituciones estatales.

SERVIDOR: Un servidor es una aplicación en ejecución (*software*) capaz de atender las peticiones de un cliente y devolverle una respuesta en concordancia. Los servidores se pueden ejecutar en cualquier tipo de computadora, incluso en computadoras dedicadas a las cuales se les conoce individualmente como «el servidor». En la mayoría de los casos una misma computadora puede proveer múltiples servicios y tener varios servidores en funcionamiento. La ventaja de montar un servidor en computadoras dedicadas es la seguridad. Por esta razón la mayoría de los servidores son procesos diseñados de forma que puedan funcionar en computadoras de propósito específico.

SKIPE: es un software propietario distribuido por Microsoft tras haber comprado la compañía homónima y que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet (VoIP). Fue diseñado en 2003 por el danés Janus Friis y el sueco Niklas Zennström (también creadores de Kazaa) y desarrollada en su solución técnica por los estonios Priit Kasesalu, Ahti Heinla y Jaan Tallinn, ya que de hecho Skype nació en Tallin, Estonia. El código y protocolo de Skype permanecen cerrados y son privativos de la aplicación, pero los usuarios interesados pueden descargar gratuitamente la aplicación ejecutable del sitio web oficial. Los usuarios de Skype pueden hablar entre sí gratuitamente. Desde 2013, la red de Windows Live Messenger (anteriormente MSN Messenger) se integró a Skype; un usuario MSN inicia sesión con las

mismas credenciales que usaba en la red anterior para comunicarse con otro contacto de Windows Live o Skype, pero solo en texto; para usar el audio y video tiene que vincular su cuenta hotmail/outlook con Skype, pero esto es completamente opcional. Esta aplicación también incluye una característica denominada *YY SkypeOut*, que permite a los usuarios llamar a teléfonos convencionales, cobrándoles diversas y bajas tarifas según el país de destino, pudiendo llamar a casi cualquier teléfono del mundo.

TELEFONIA VOZ IP: Voz sobre protocolo de internet o Voz por protocolo de internet, también llamado voz sobre IP, voz IP, vozIP o VoIP (siglas en inglés de *voice over IP*: 'voz por IP'), es un conjunto de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando el protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes de datos, en lugar de enviarla en forma analógica a través de circuitos utilizables solo por telefonía convencional, como las redes PSTN (siglas de *Public Switched Telephone Network*, red telefónica pública conmutada). Los protocolos de internet que se usan para enviar las señales de voz sobre la red IP se conocen como protocolos de voz sobre IP o protocolos IP. Estos pueden verse como aplicaciones comerciales de la «red experimental de protocolo de voz» (1973), inventada por ARPANET. El tráfico de voz sobre IP puede circular por cualquier red IP, incluyendo aquellas conectadas a Internet, como por ejemplo las LAN (*local area network*: redes de área local). Es muy importante diferenciar entre voz sobre IP (VoIP) y telefonía sobre IP. VoIP es el conjunto de normas, dispositivos, protocolos —en definitiva, la tecnología— que permite transmitir voz sobre el protocolo IP. La telefonía sobre IP es el servicio telefónico disponible al público, por tanto, con numeración E.164, realizado con tecnología de VoIP.

TIR: La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

TPV: Una TPV significa literalmente “Terminal Punto de Venta”. Es la tecnología o sistema informático que nos permite gestionar todo el proceso de venta (los tickets, las facturas, las ventas, etc.). Nosotros introducimos los productos con un número o código de referencia, y esto es lo que nos servirá para hacer las operaciones de gestión. Una TPV eficaz sirve para acelerar y organizar las tareas ligadas al proceso de venta, de forma que las operaciones comerciales se pueden hacer de forma mucho más fácil que con las ya antiguas cajas registradoras. Además, puede permitir hacer cobros por tarjeta bancaria, lo que deja aumentar las ventas y reducir el dinero líquido en la empresa.

TWITTER: Es un servicio de *microblogging*, con sede en San Francisco, California, con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos. Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007. Desde que Jack Dorsey lo creó en marzo de 2006, y lo lanzó en julio del mismo año, la red ha ganado popularidad mundial y se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tuits al día y maneja más de 800 000 peticiones de búsqueda diarias. Ha sido denominado como el «SMS de Internet».

La red permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, con un máximo de 280 caracteres (originalmente 140), llamados tuits o *tweets*, que se muestran en la página principal del usuario. Los usuarios pueden suscribirse a los *tweets* de otros usuarios – a esto se le llama "seguir" y a los usuarios abonados se les llama seguidores, *followers* y a veces *tweeps* (Twitter + *peeps*, seguidores novatos que aún no han hecho muchos tuits). Por defecto, los mensajes son públicos, pudiendo difundirse privadamente mostrándolos únicamente a unos seguidores determinados. Los usuarios pueden twitear desde la web del servicio, con aplicaciones oficiales externas (como para teléfonos inteligentes), o mediante el Servicio de mensajes cortos (SMS) disponible en ciertos países.

USER ID: (identificación de usuario) Se denomina al nombre de usuario con el cual accedamos a una página o sistema en el que previamente nos hemos registrado. Este nombre puede estar compuesto de letras, números o signos.

VAN: El **valor actual neto**, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés *net present value*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés *cash-flow*) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que

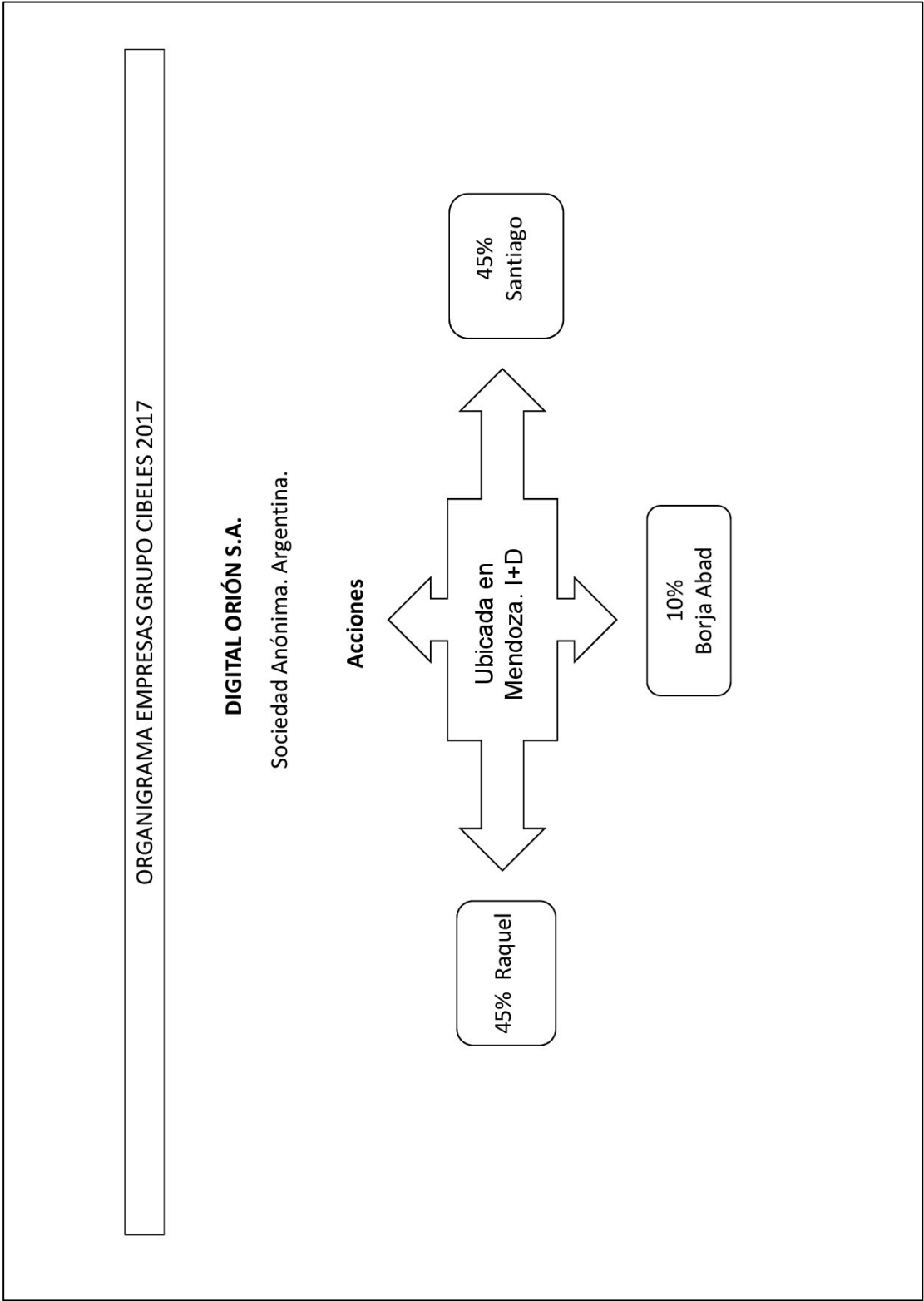
genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

WIDGET: es una pequeña aplicación o programa, usualmente presentado en archivos o ficheros pequeños que son ejecutados por un motor de *widgets* o *Widget Engine*. Entre sus objetivos está dar fácil acceso a funciones frecuentemente usadas y proveer de información visual. Aunque no es condición indispensable, los widgets suelen ser utilizados para ser "empotrados" en otra página web, copiando el código que el mismo widget pone a disposición del usuario. Dado que son pequeñas aplicaciones, los *widgets* pueden hacer todo lo que la imaginación desee e interactuar con servicios e información distribuida en Internet; pueden ser vistosos relojes en pantalla, notas, calculadoras, calendarios, agendas, juegos, ventanas con información del tiempo en su ciudad, incluso sistemas de tiendas de comercio, etcétera. Los *widgets* de escritorio también se conocen como *gadgets* de escritorio, y son una nueva categoría de miniaplicaciones; diseñadas para proveer de información o mejorar una aplicación o servicios de un ordenador o computadora, o bien cualquier tipo de interacción a través del World Wide Web, por ejemplo, una extensión de alguna aplicación de negocios, que nos provea información en tiempo real del estatus del negocio u organización.

WORDPRESS: es un sistema de gestión de contenidos o CMS (por sus siglas en inglés, *Content Management System*) enfocado a la creación de cualquier tipo de página web. Originalmente alcanzó una gran popularidad en la creación de blogs, para convertirse con el tiempo en una de las principales herramientas para la creación de páginas web comerciales. Está desarrollado en el lenguaje PHP para entornos que ejecuten MySQL y Apache, bajo licencia GPL y es software libre. Sus fundadores son Matt Mullenweg y Mike Little. WordPress fue creado a partir del desaparecido **b2/cafelog** y se ha convertido en el CMS más popular de la blogosfera y en el más popular con respecto a cualquier otro CMS de uso general. Las causas de su enorme crecimiento son, entre otras, su licencia, su facilidad de uso y sus características como gestor de contenidos.

Otro punto que considerar sobre su éxito y extensión es la enorme comunidad de desarrolladores y diseñadores, encargados de programarlo en su núcleo o creando complementos (llamados *plugins*) y plantillas (llamados *temas*) para la comunidad. En noviembre de 2017 era usado por el 29,1% de todos los sitios en Internet y un 59,9% de todos los sitios basados en gestores de contenido (CMS).

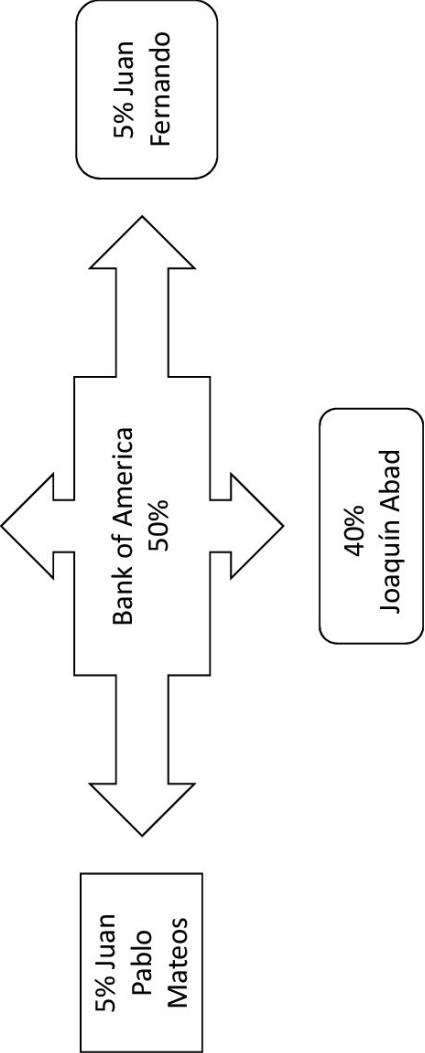
1.2 Reparto de acciones y participaciones del Grupo Cibeles.

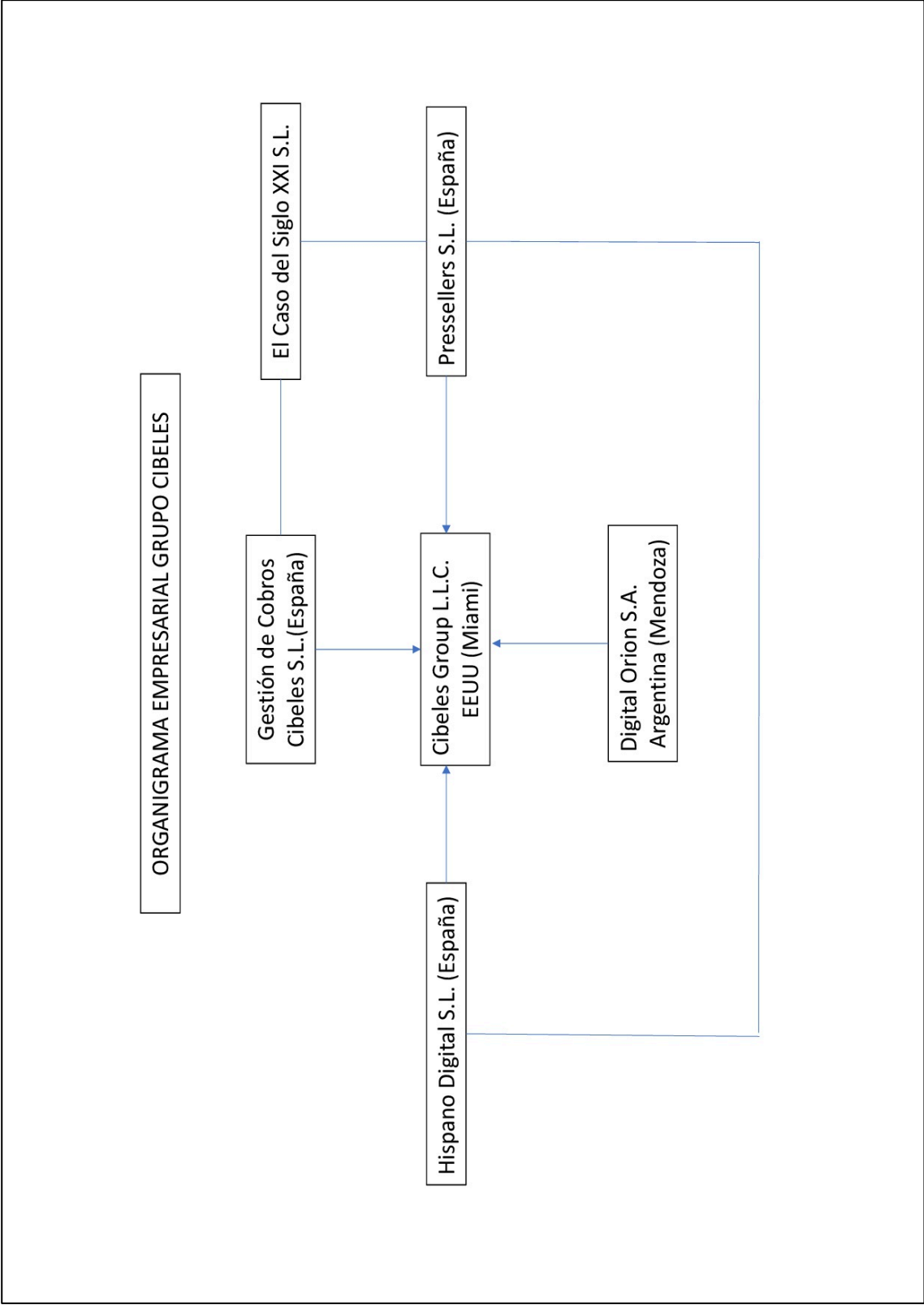


Cibeles Group L.L.C Limited Liability Company

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Miembros y unidades de propiedad





Hispano Digital S.L.
Sociedad Limitada. España.
Sin Actividad Económica.

Participaciones

100% Joaquín Abad

Pressellers S.L.

Sociedad Limitada. España.
Sin actividad Económica.

Participaciones

10% Joaquín Abad

90% Hispano Digital
S.L

El Caso del Siglo XXI S.L

Sociedad Limitada.
España.

Participaciones

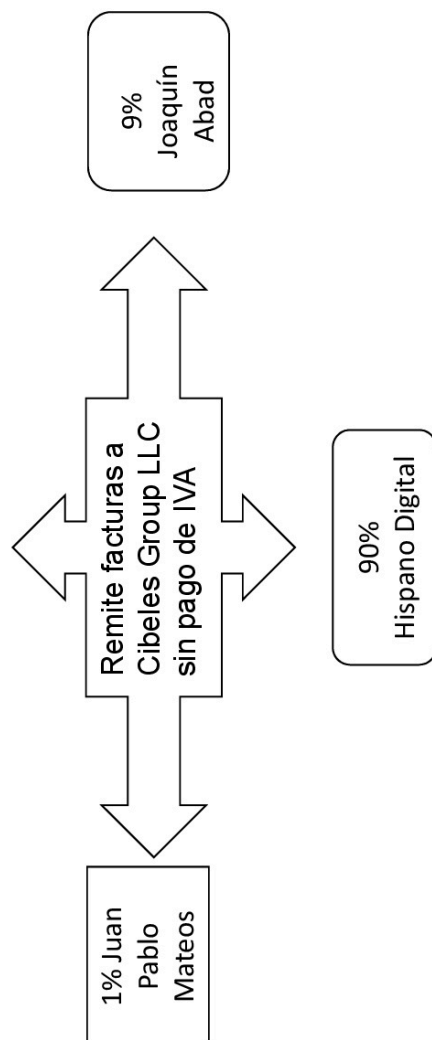
90% Joaquín Abad

10% Gestión de
Cobros Cibeles S.L

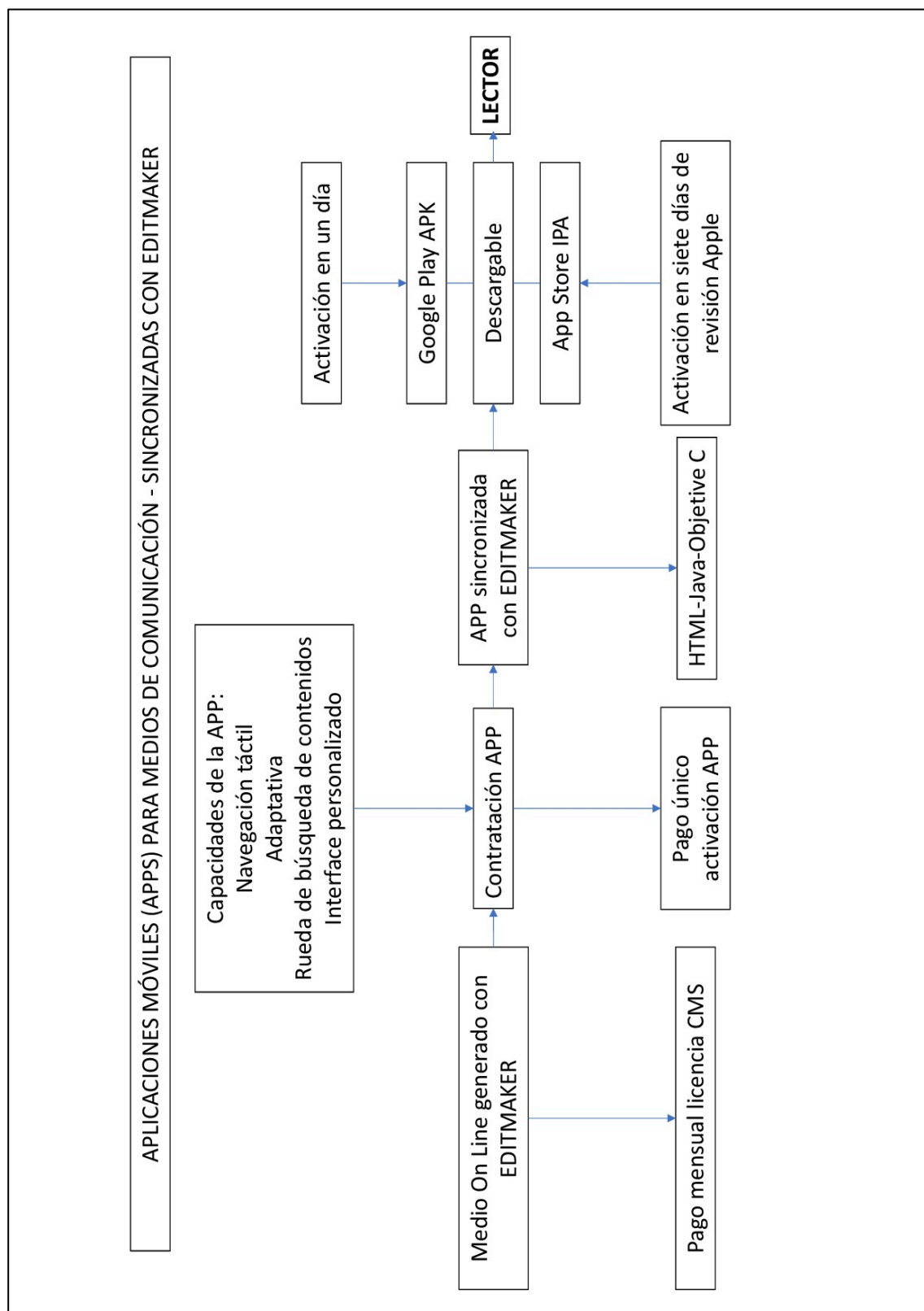
ORGANIGRAMA EMPRESAS GRUPO CIBELES 2017

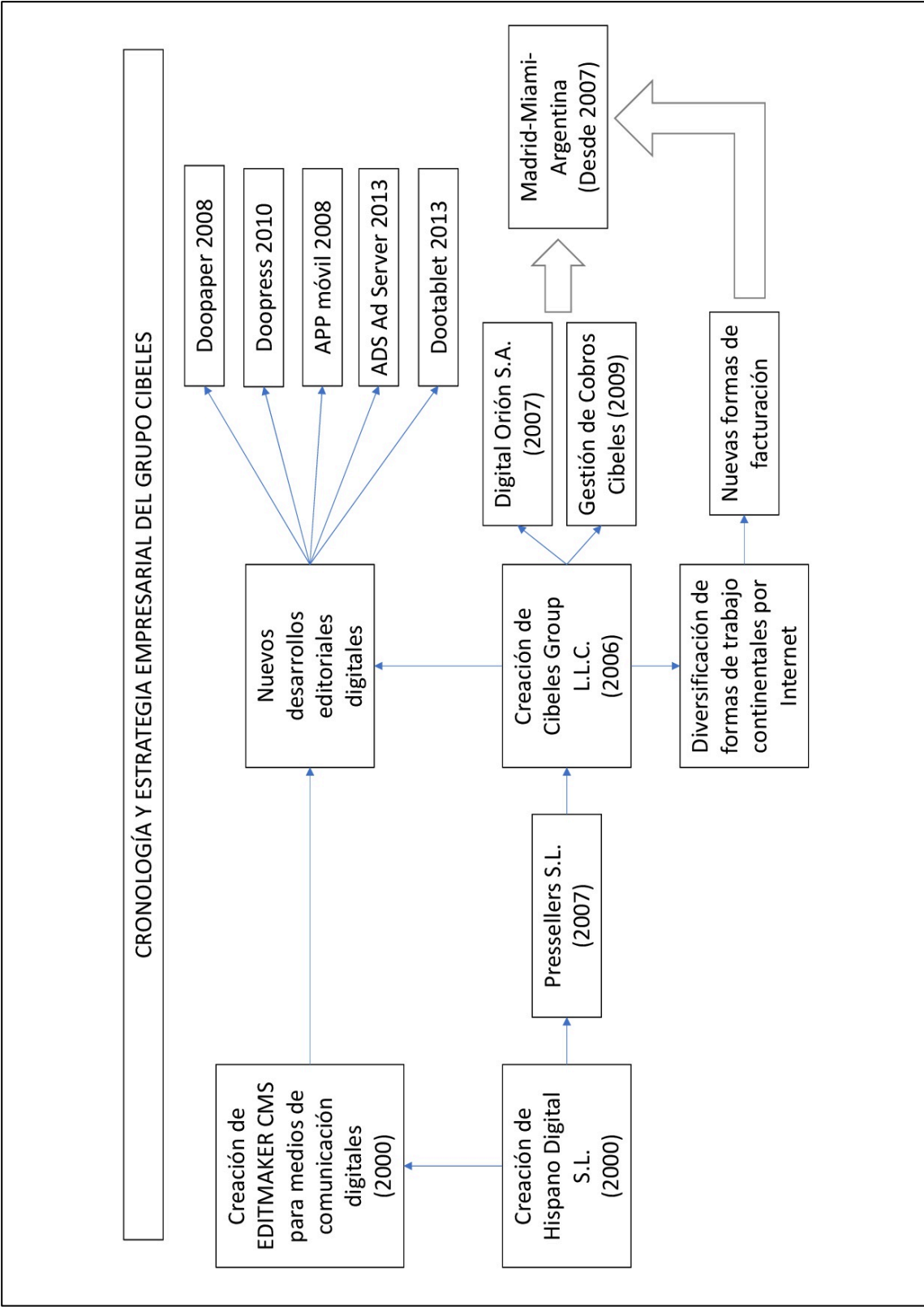
GESTIÓN DE COBROS CIBELES S.L.
COBRO Y PAGO DE FACTURAS DE
CLIENTES EN ESPAÑA

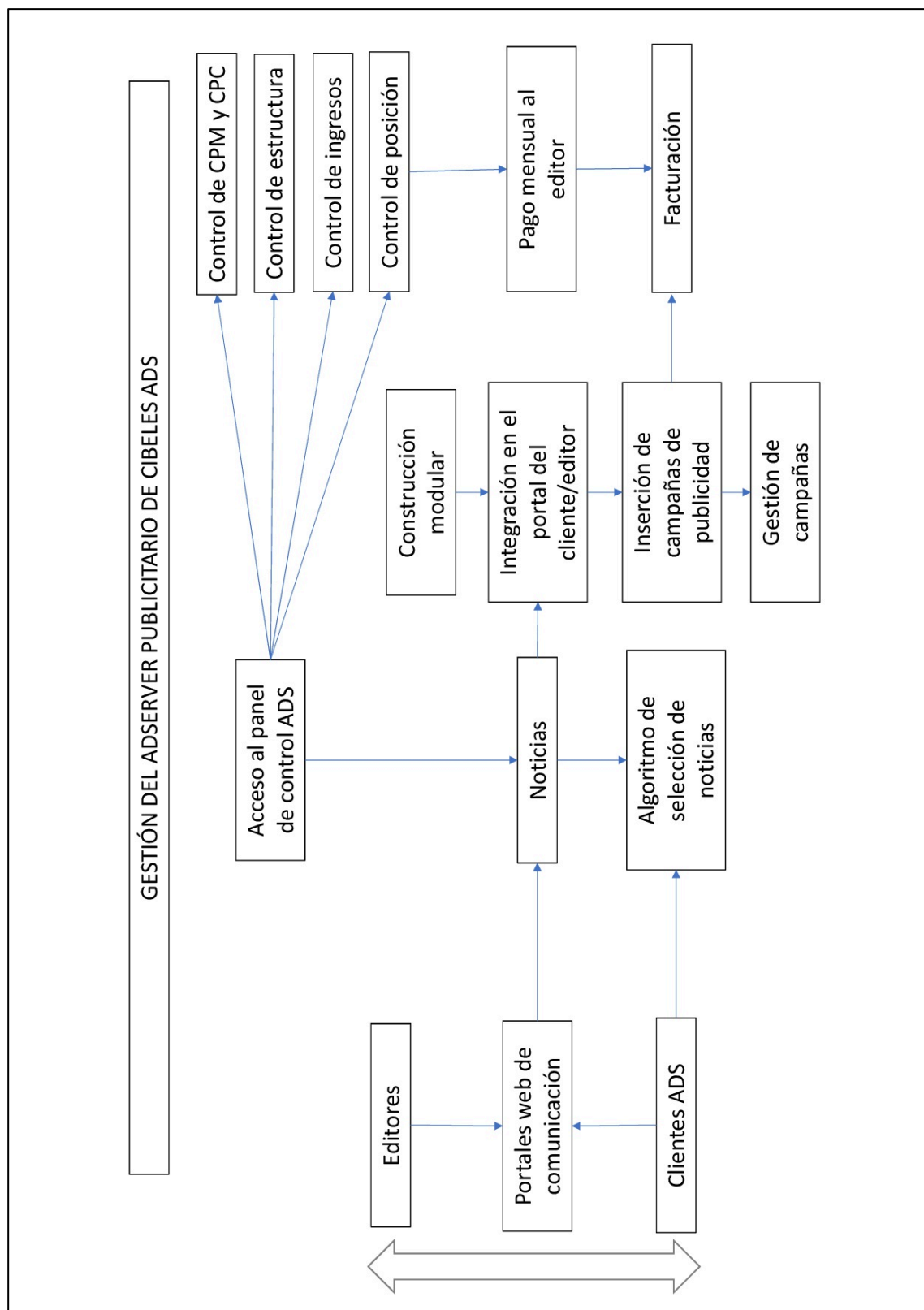
Participaciones

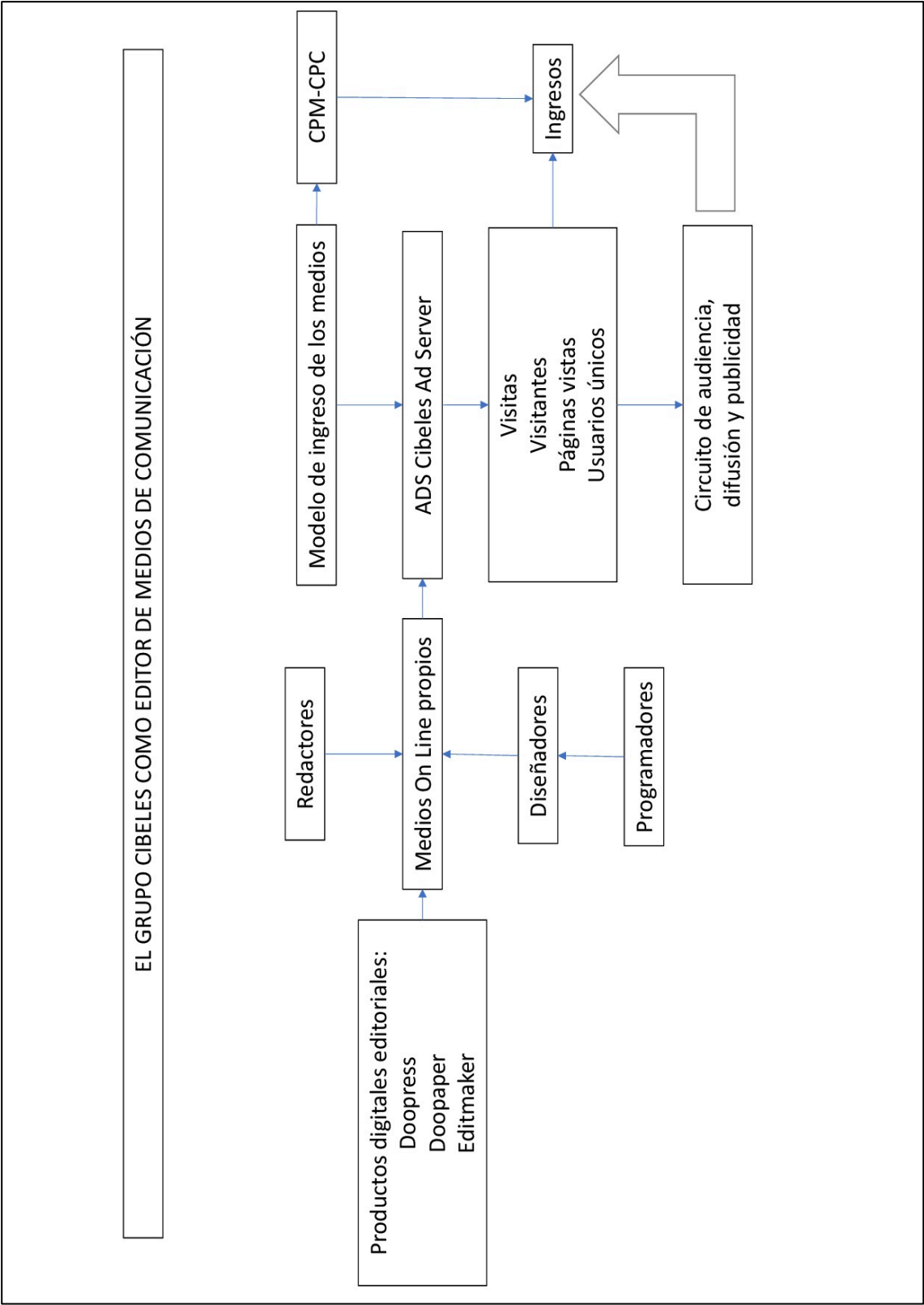


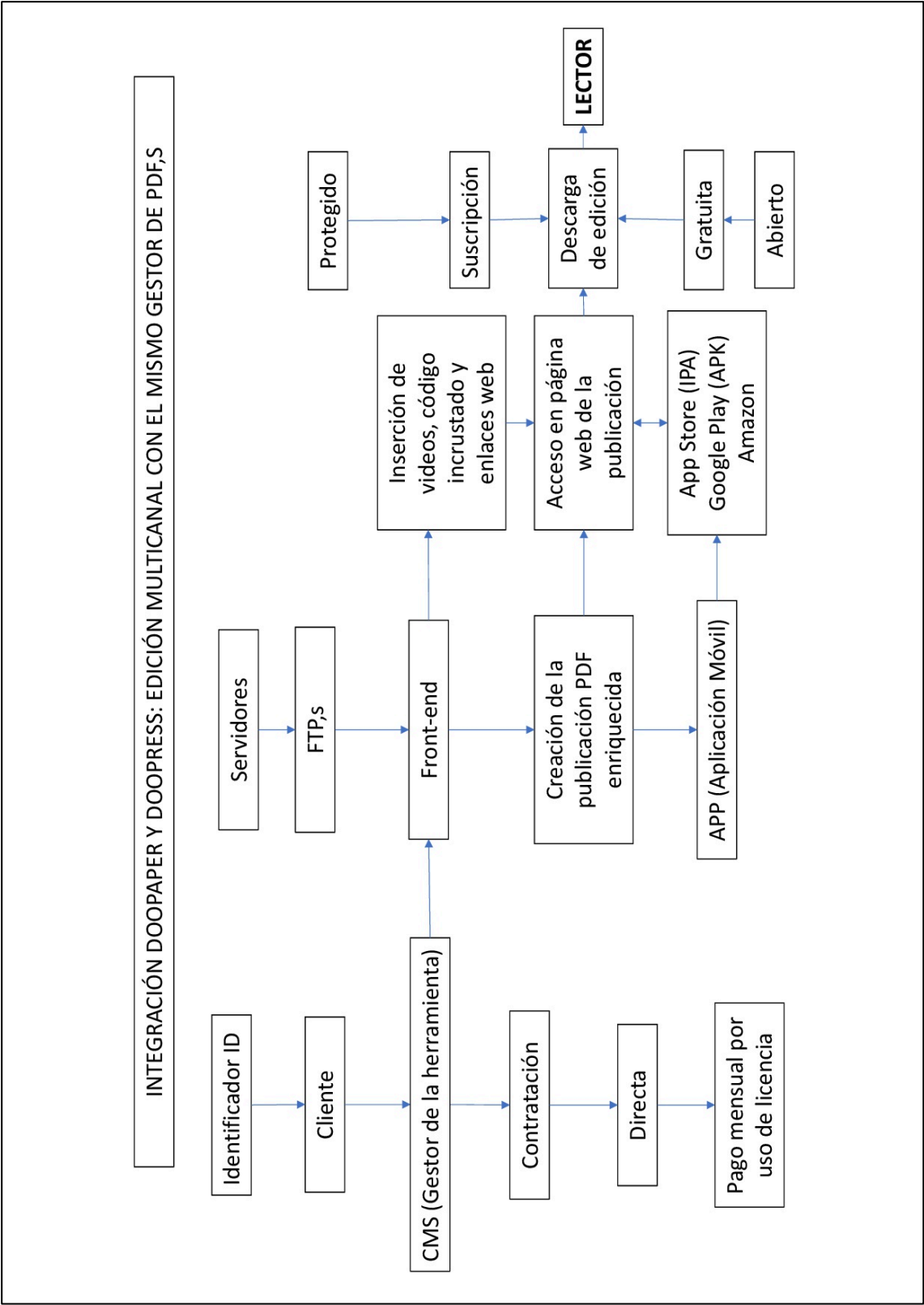
1.3 Procesos, desarrollos y sistemas de Cibeles Group.

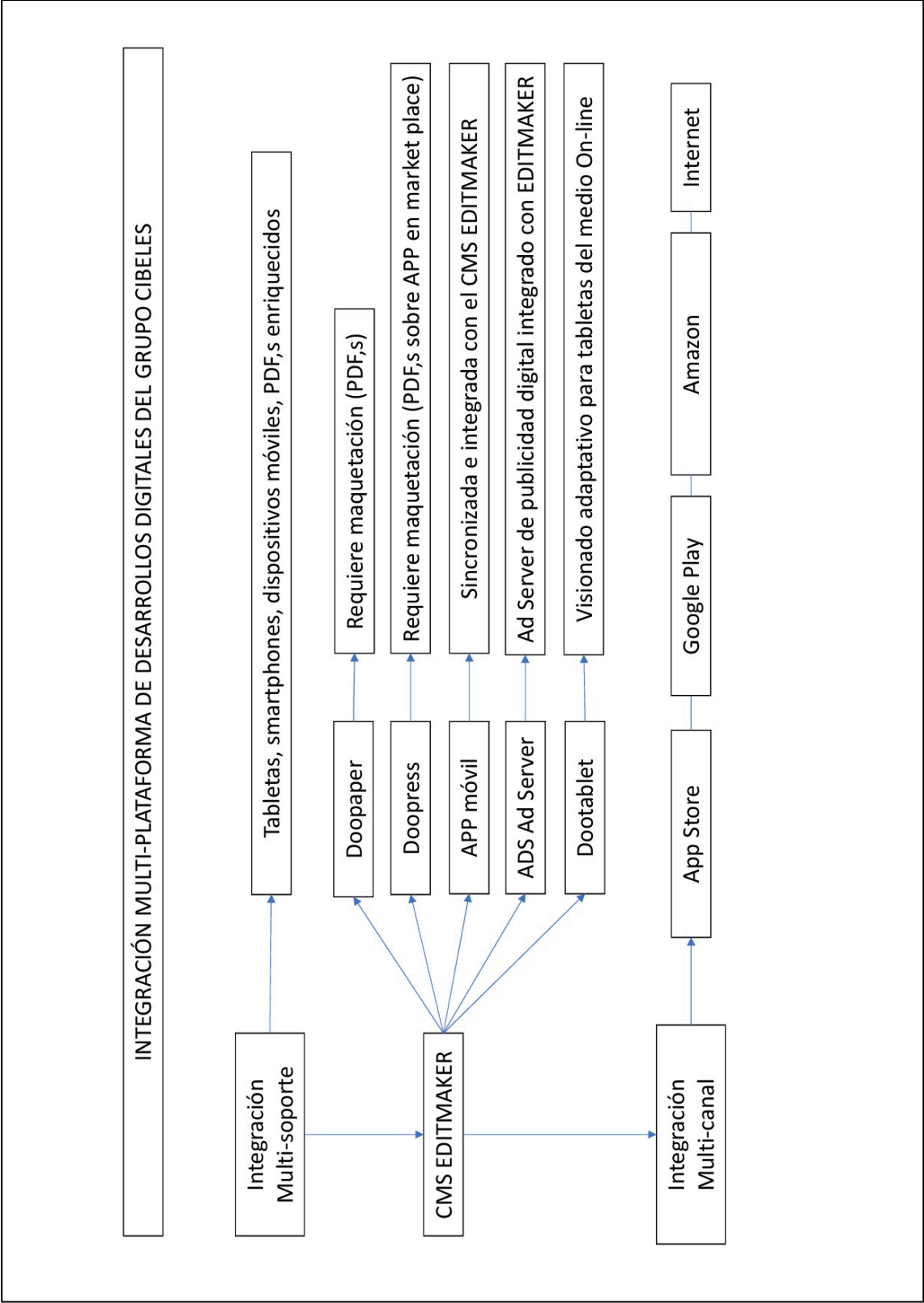


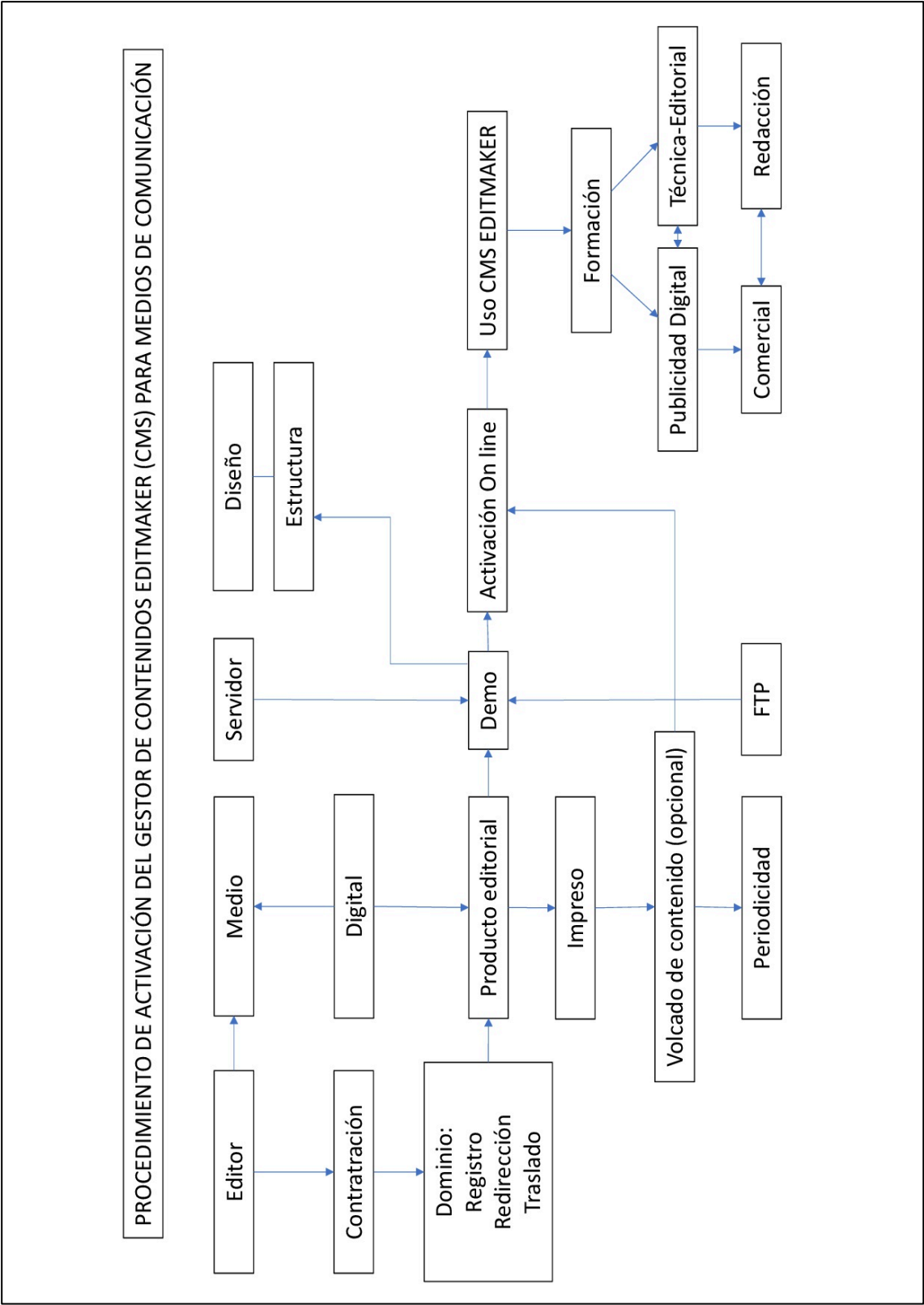


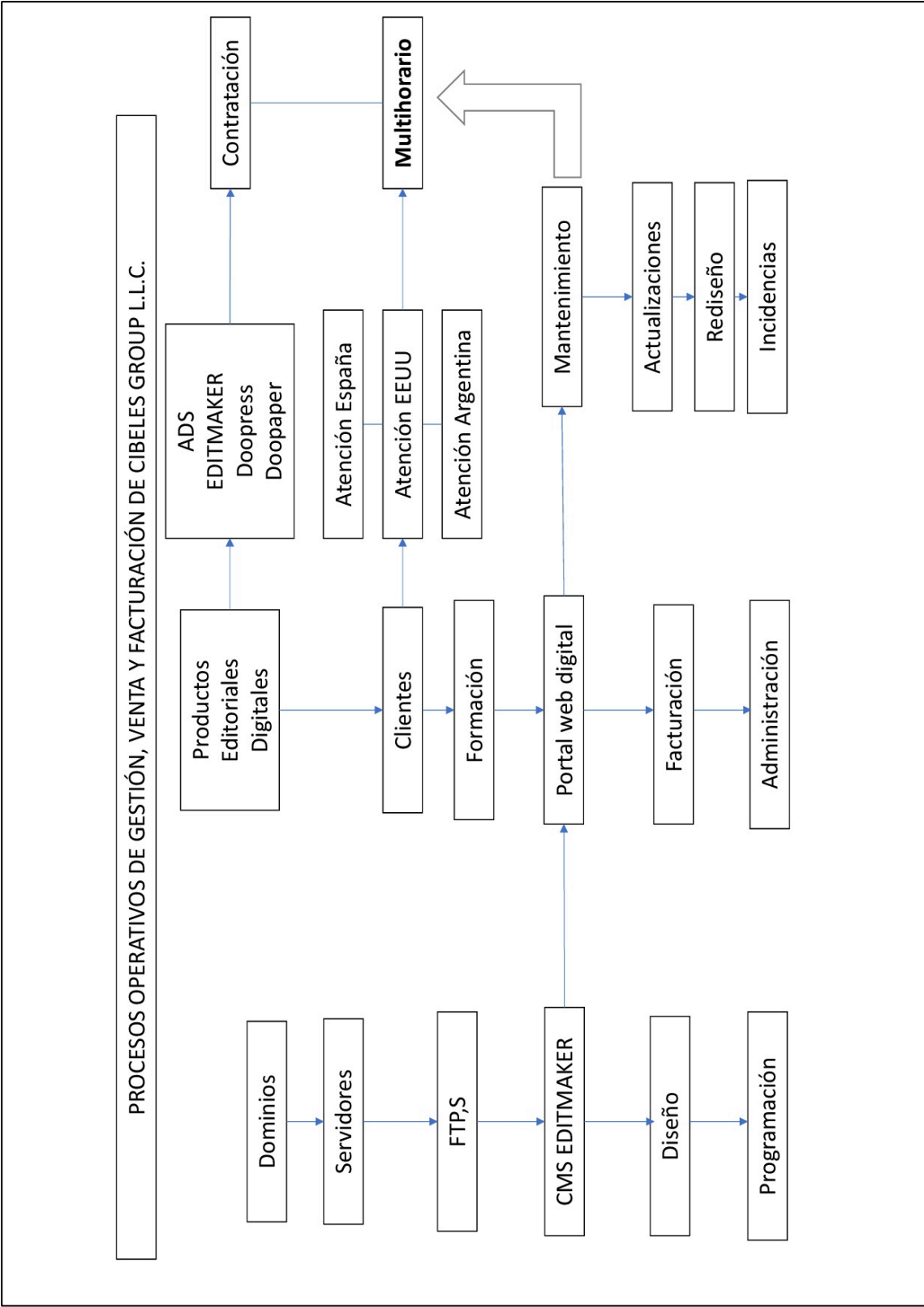


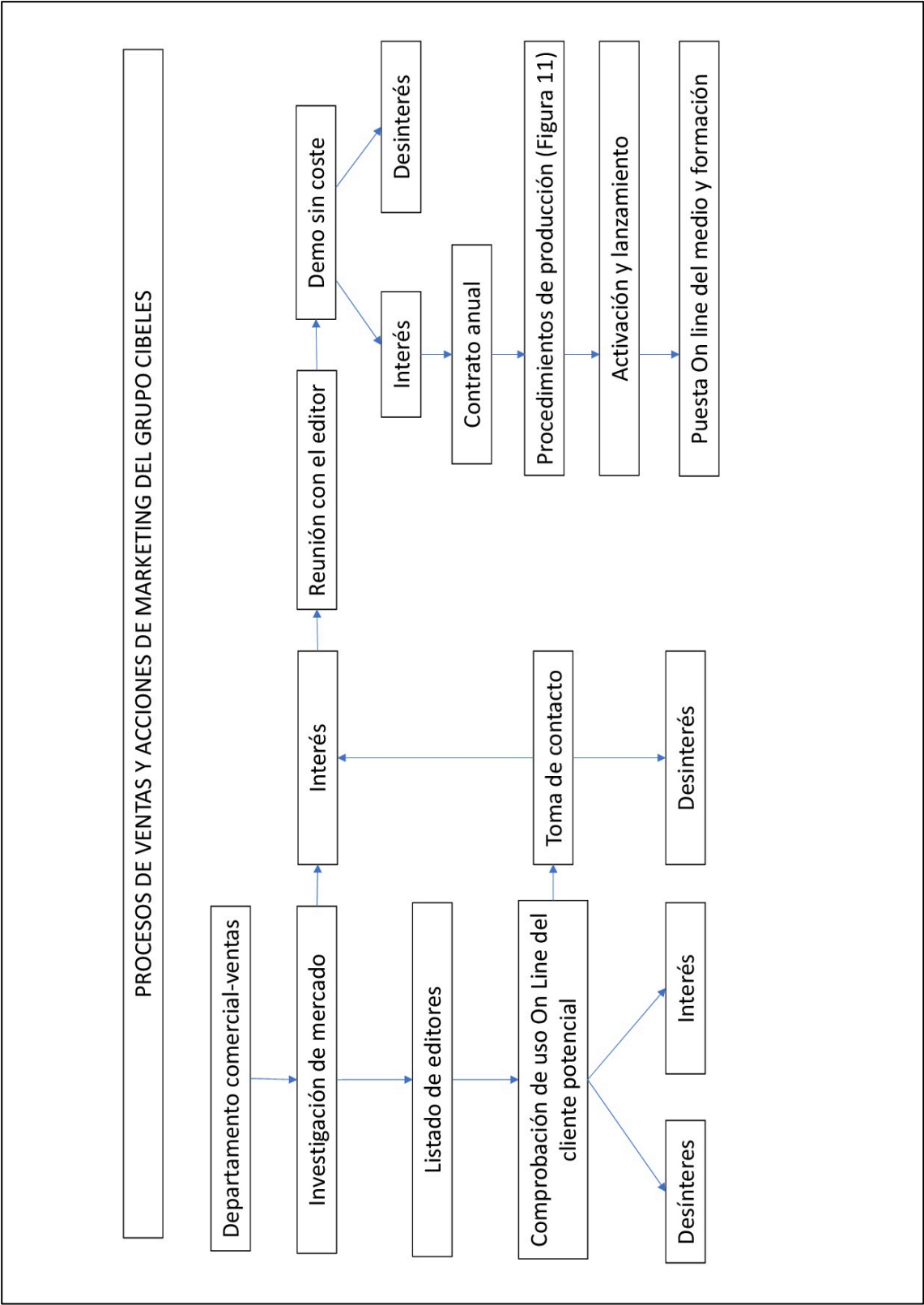


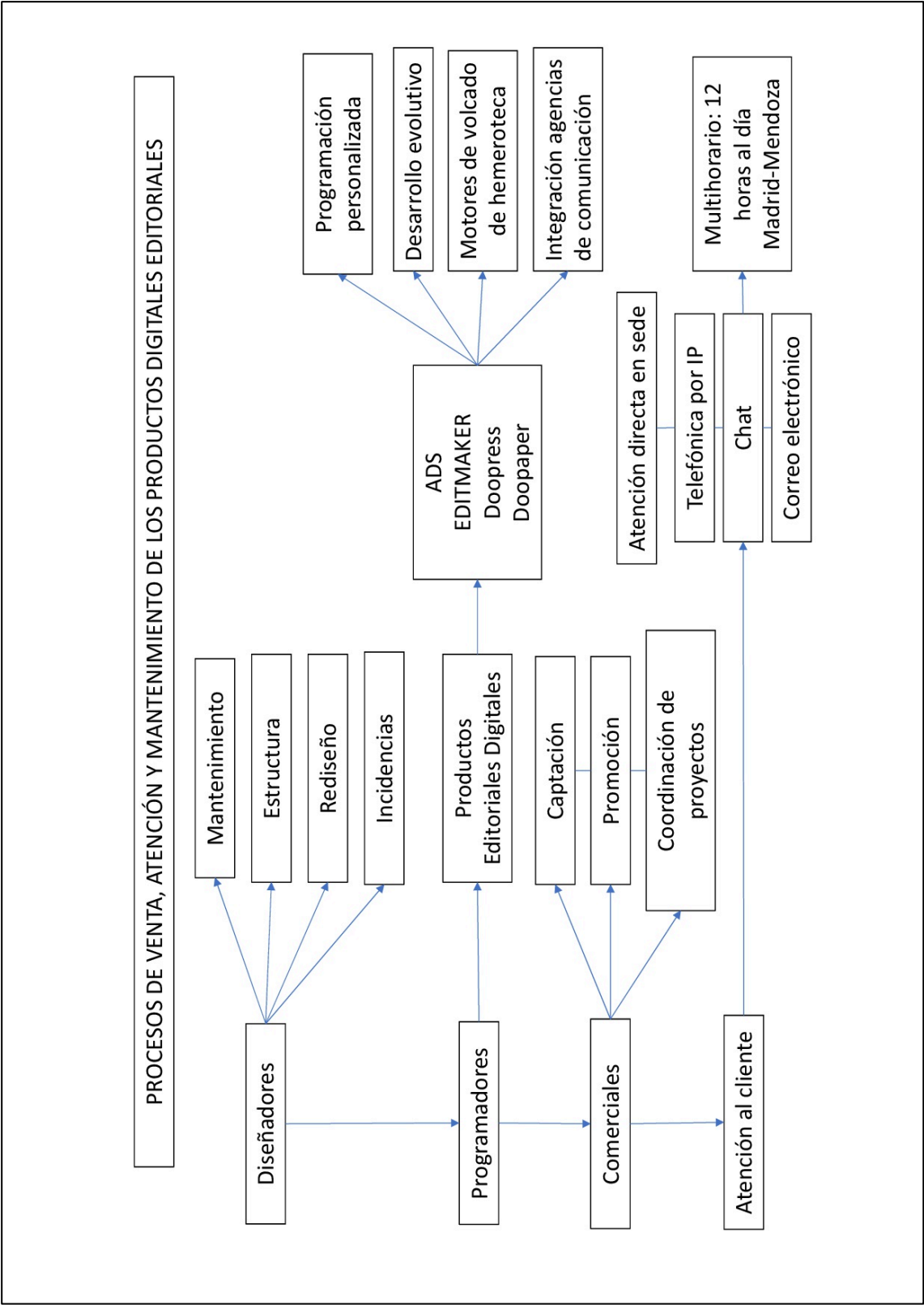




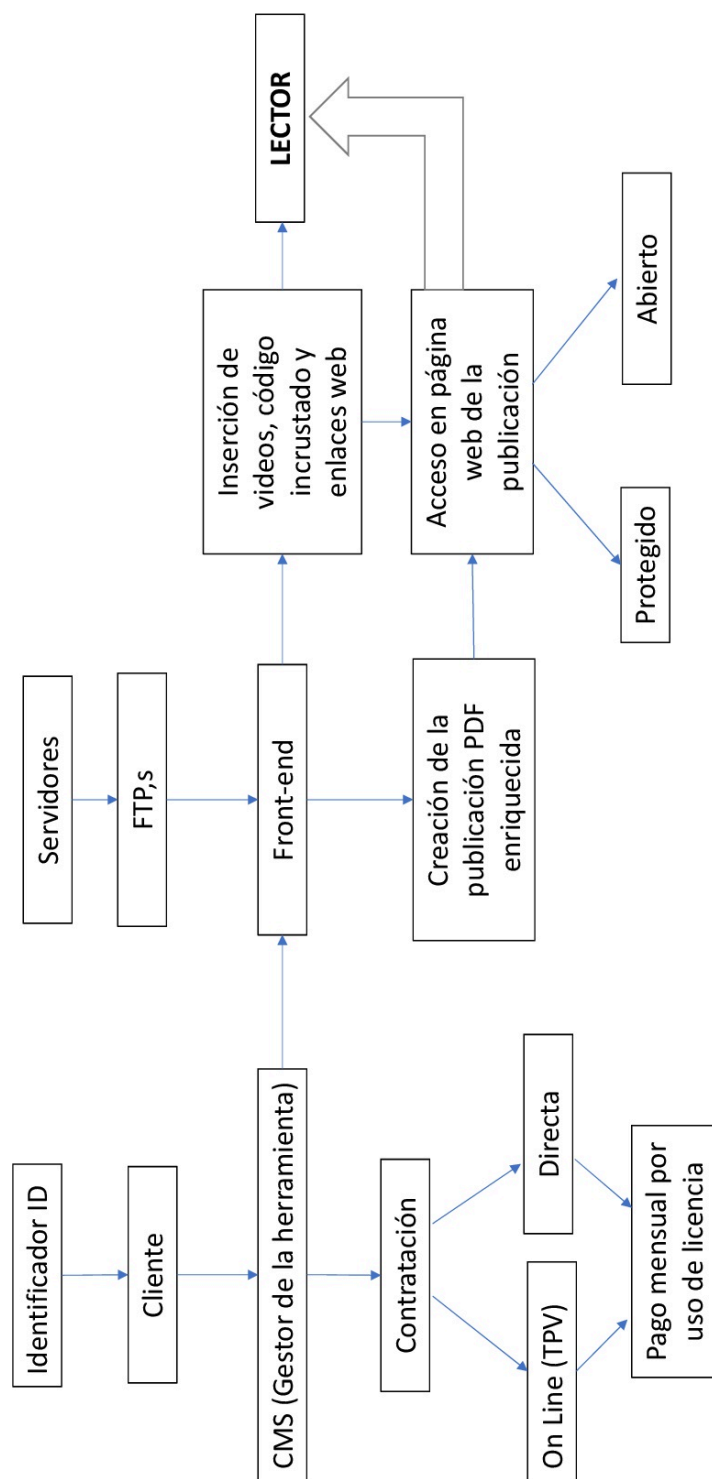


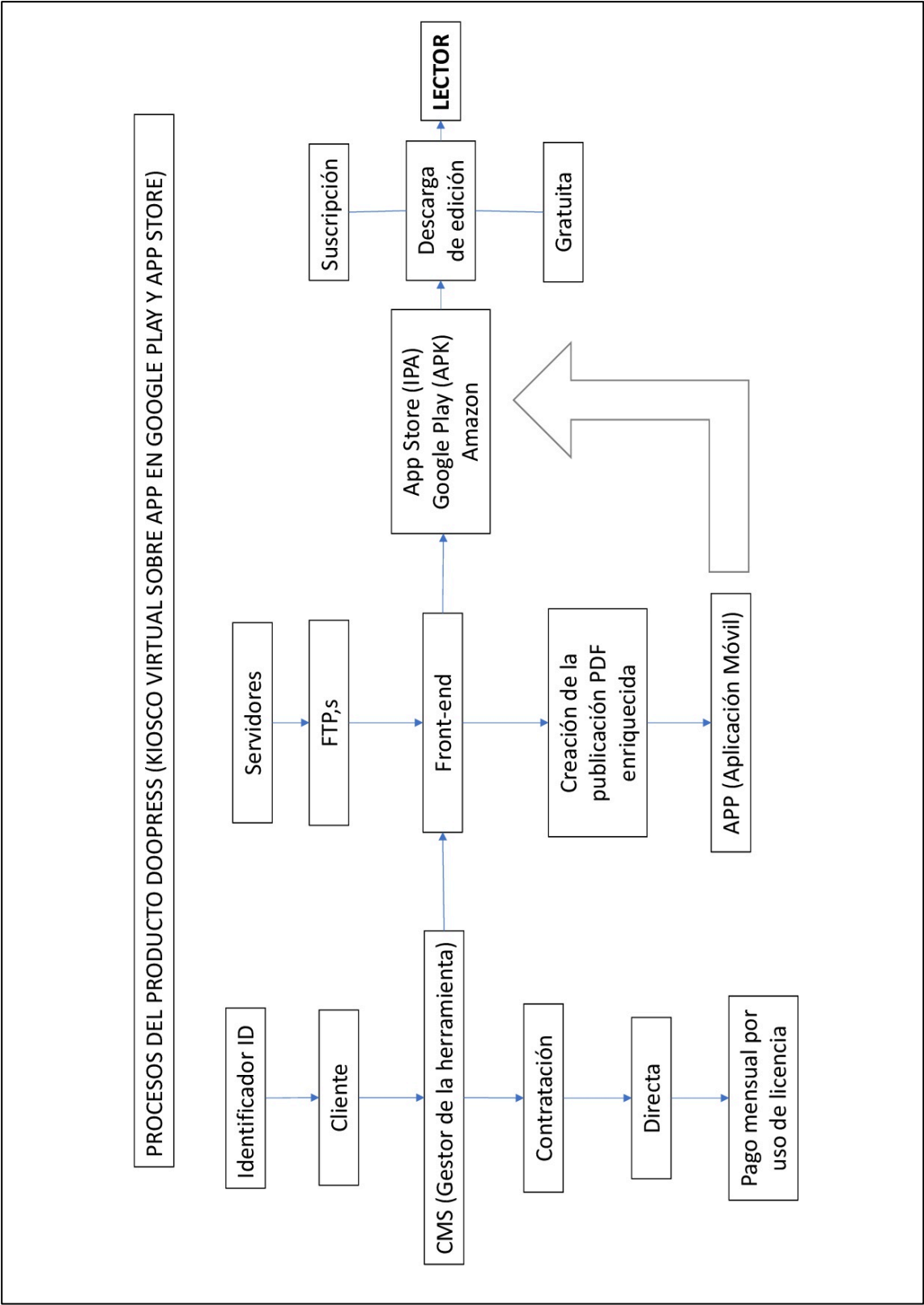


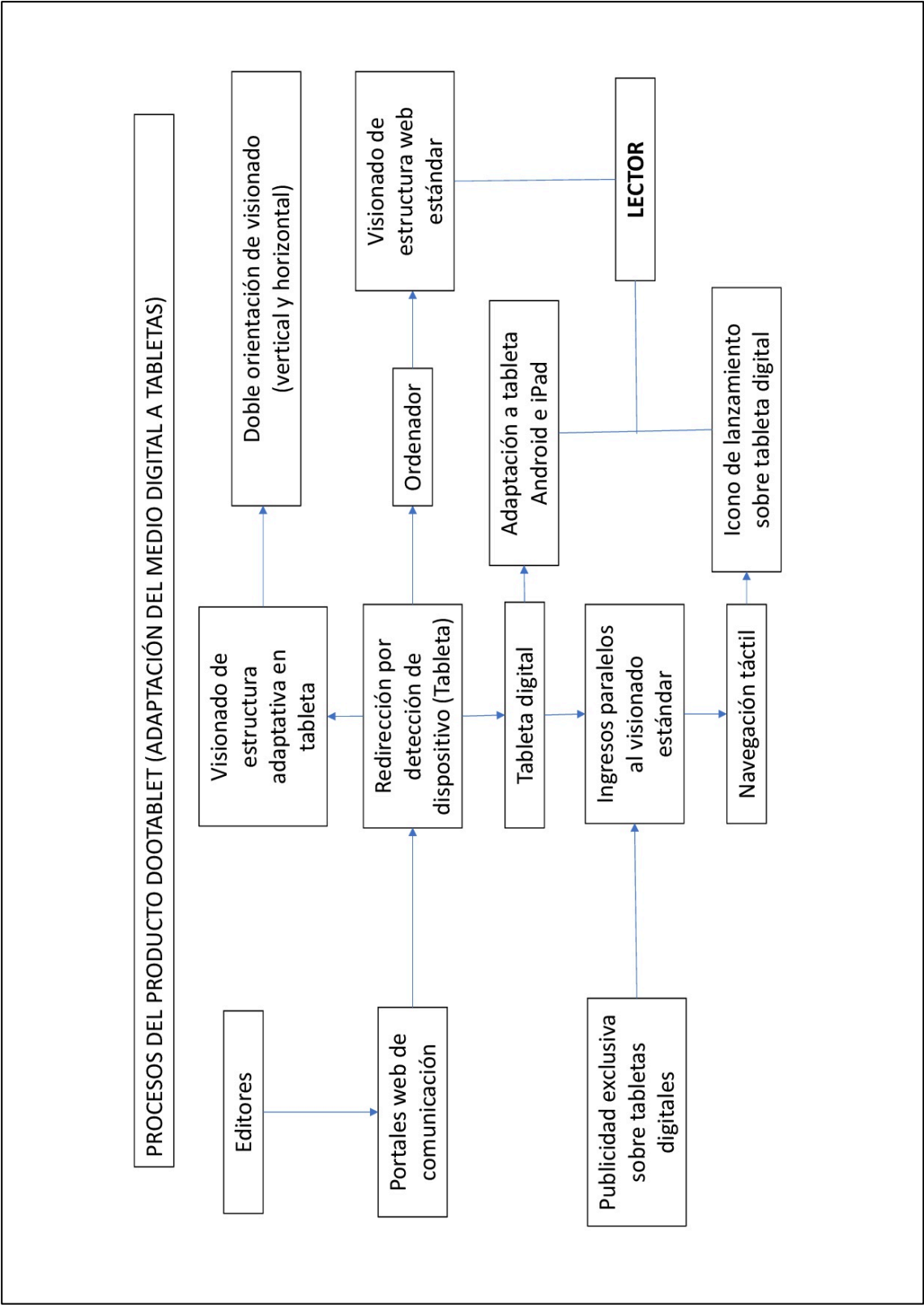




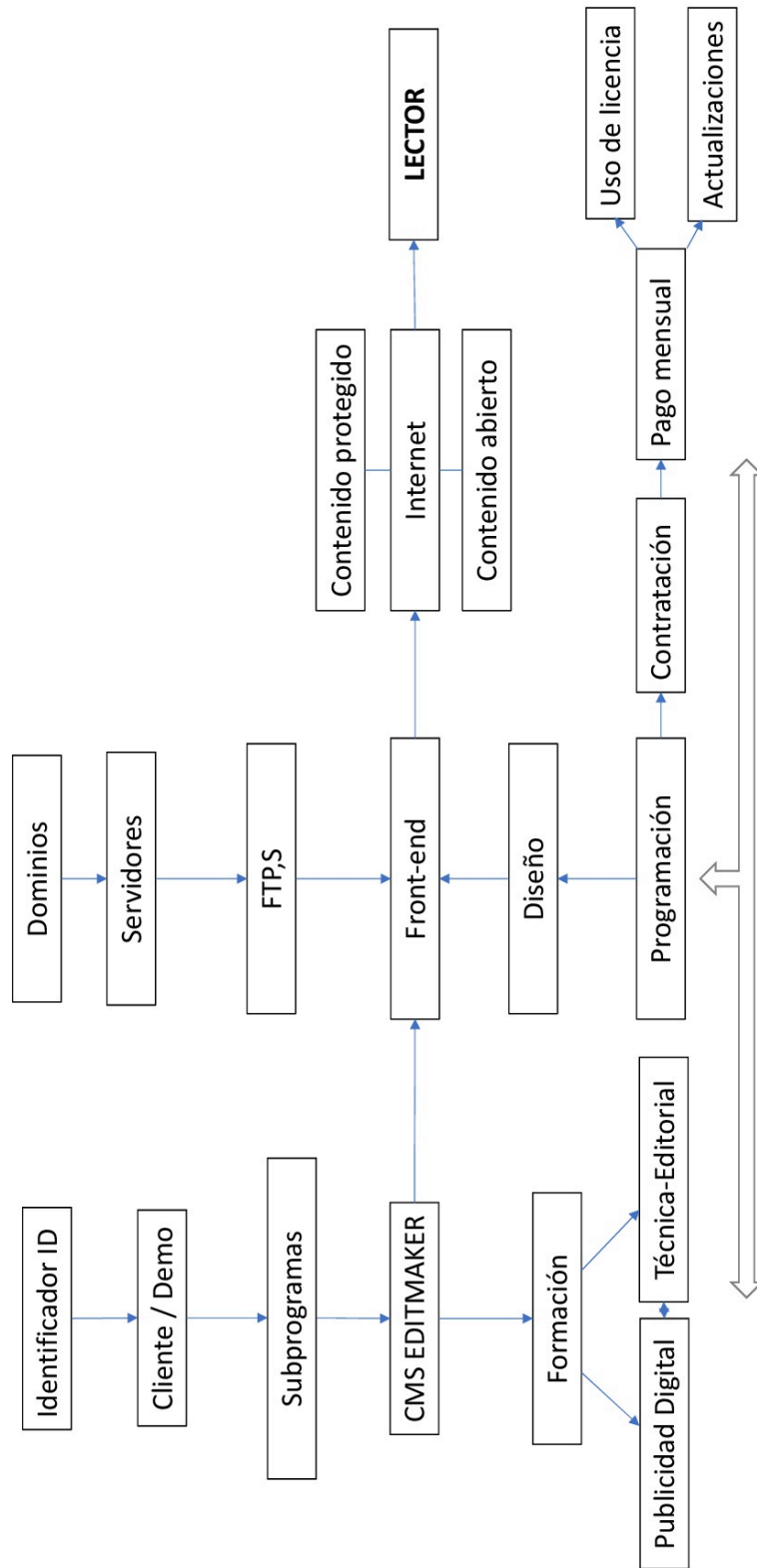
PROCESOS DEL PRODUCTO DOOPAPER (PDF,S CON EFECTO PASA-PÁGINA 3D ENRIQUECIDOS CON VIDEOS Y ENLACES)

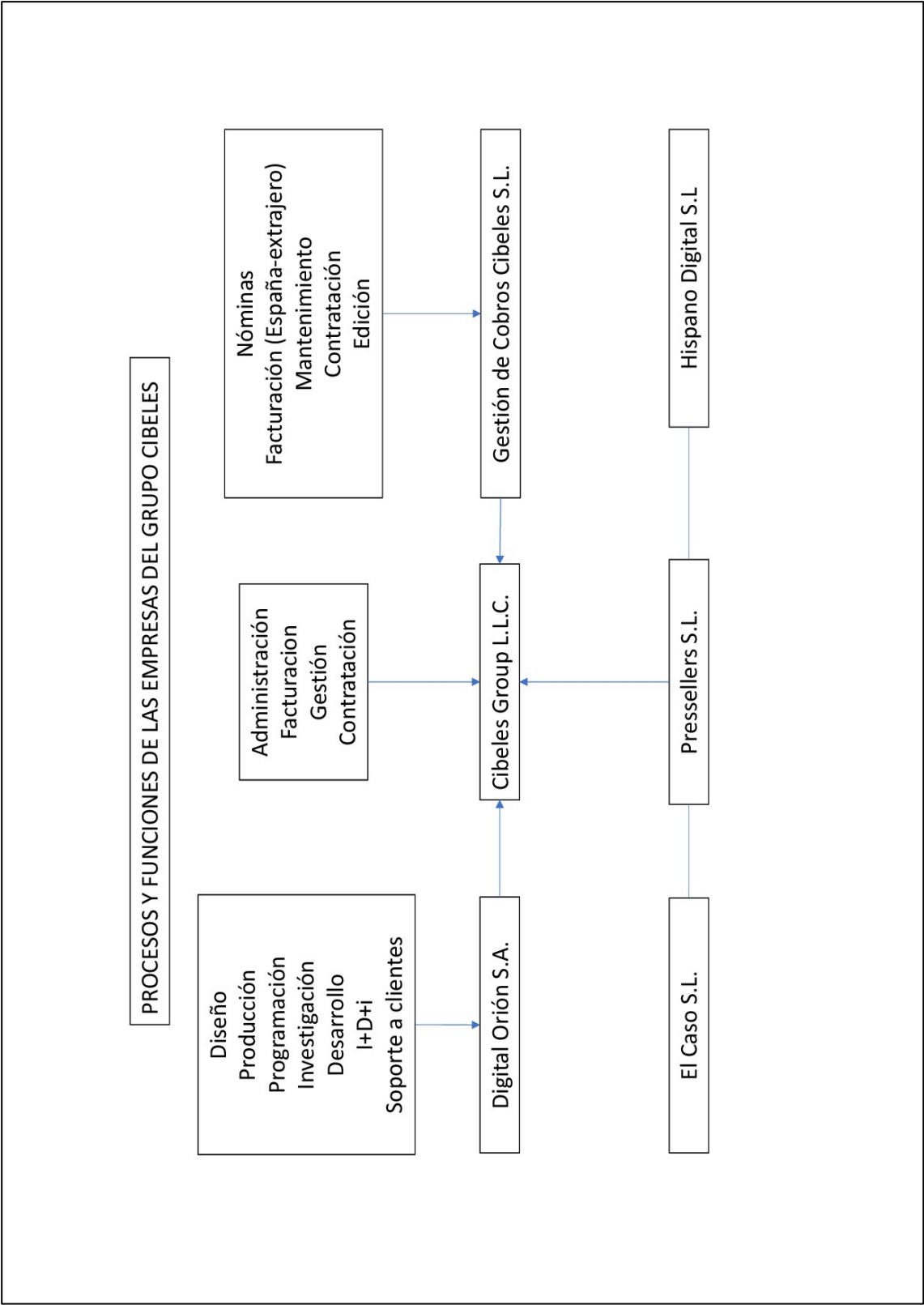


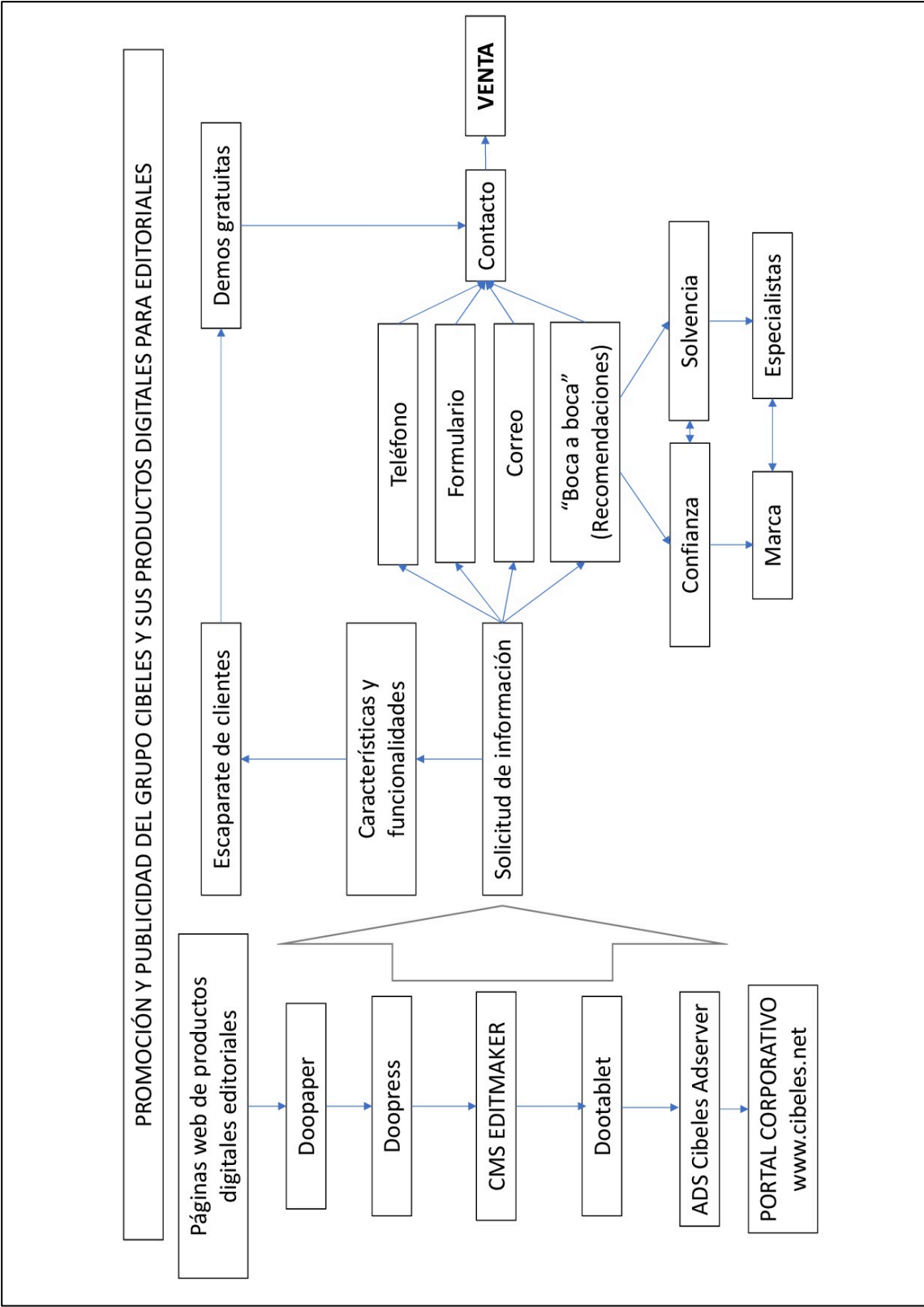


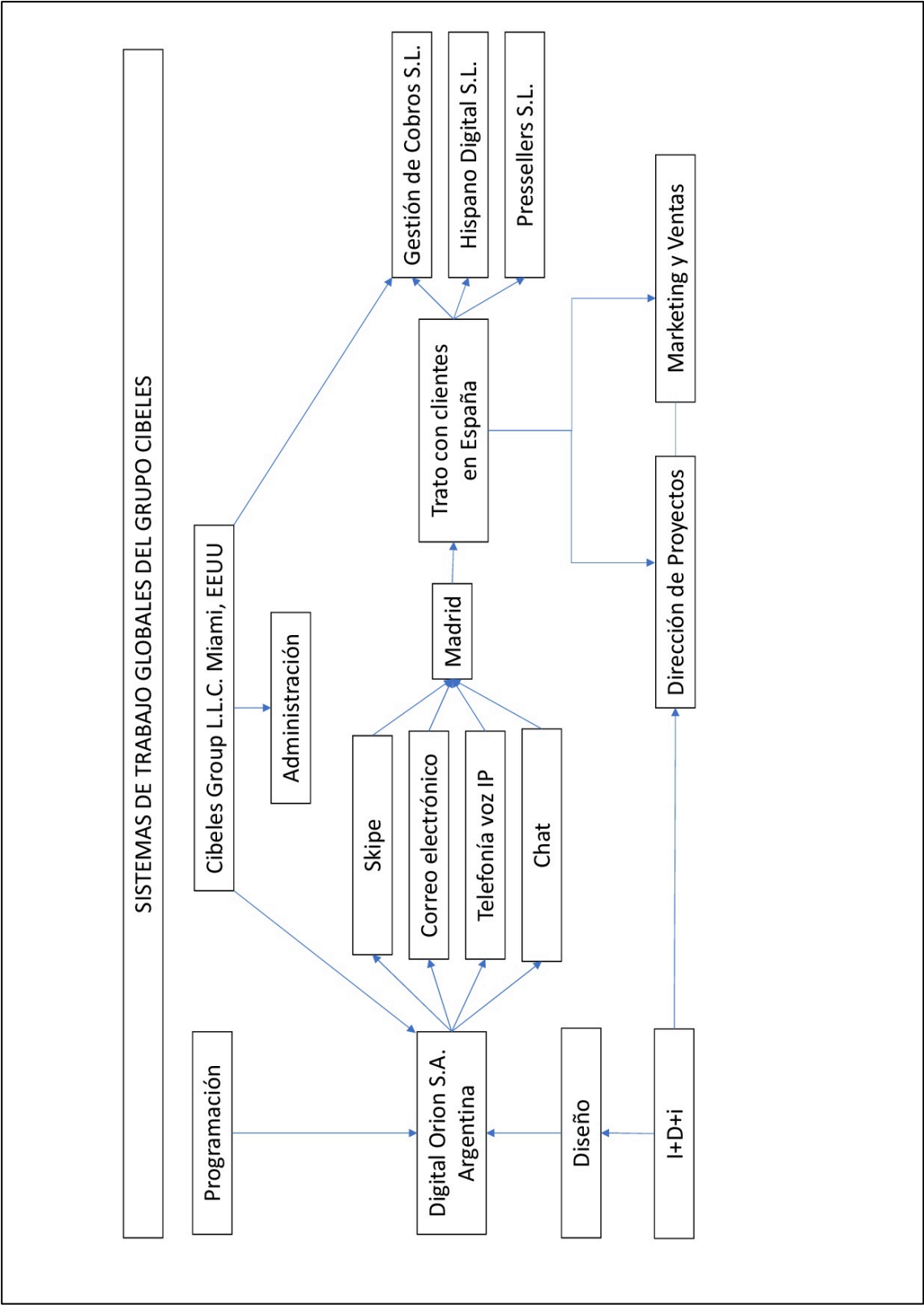


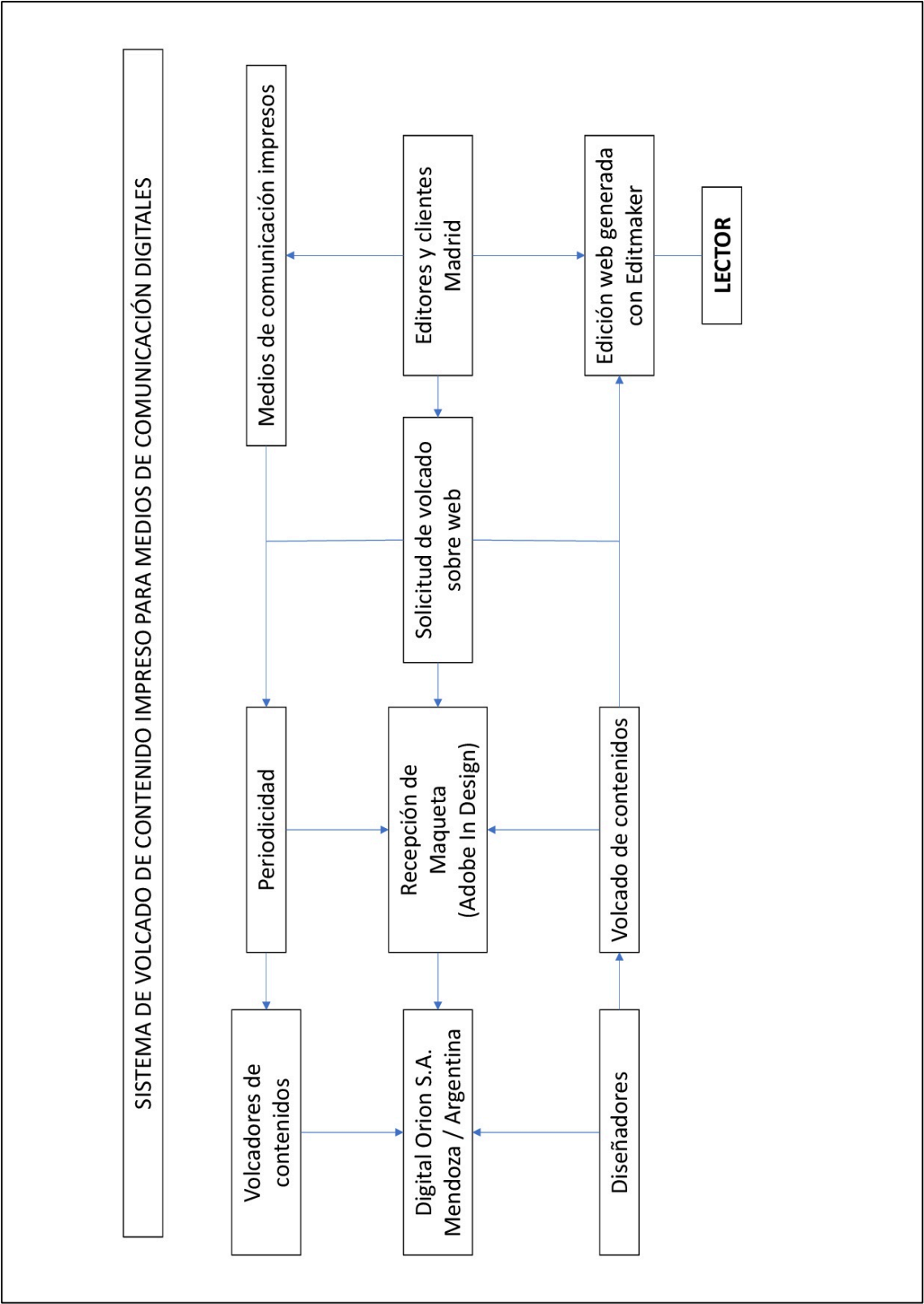
PROCESOS DEL PRODUCTO EDITMAKER (GESTOR DE CONTENIDOS PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITALES)

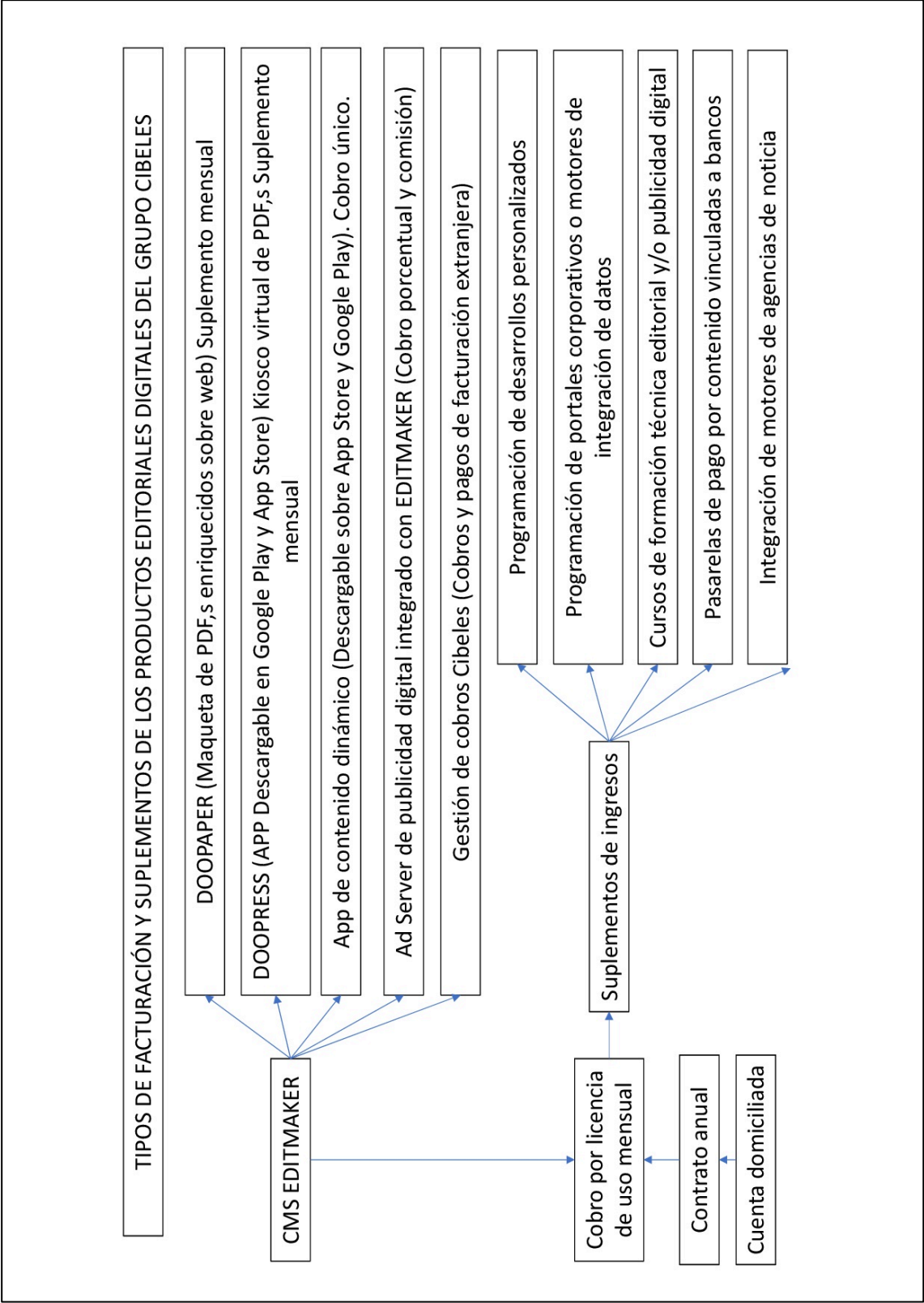












2- ANEXOS A LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Los editores y directivos que han participado en la investigación.

1. NOMBRE	CARGO	EMPRESA / CABECERA
1. Alberto Parejo	Editor Ejecutivo	El Iceberg
2. Alberto Retana	Editor	La voz del Tajo
3. Alex del Rosal	Editor Ejecutivo	Religión en Libertad
4. Alfredo Palafox	Director General	Nueva Alcarria
5. Amancio Fernández	Editor Ejecutivo	Diario Abierto
6. Andrés Montesino	Director Desarrollo Digital	Soluciones Micra
7. Augusto González	Editor Ejecutivo	La Crónica de Guadalajara
8. Aureo Ruiz de Villa	Editor Ejecutivo	Decine 21 Estrenos 21
9. Borja Abad	Director de Proyectos	Cibeles Group
10. Carlos Astiz	Secretario General	AEEPP
11. Carlos García	Editor Ejecutivo	Guadanews
12. Daniel Campo	Editor	El Publicista
13. Daniel Villarraso	Editor Ejecutivo	Ediciones Peldaño
14. David Asorey	Director Técnico	Público
15. David Hernández Nevado	Editor Ejecutivo	Repelando
16. Eugenio de Quesada	Editor	Grupo Nexo
17. Eugenio Domenech	Editor Ejecutivo	Editex
18. Gloria Collado	Editora Ejecutiva	Doce Notas
19. Guillermo Peris	Editor Ejecutivo	Diario Siglo XXI
20. Javier Sánchez Chacón	Director Desarrollo Digital	Asian Trade Products
21. Javier Velasco	Editor	Todo Literatura
22. Jesús Angel Rojo	Editor Ejecutivo	El distrito
23. Joaquin Abad	Editor Ejecutivo	Cibeles Group
24. Joaquin Rius	Editor	Economía de Hoy
25. José Alberto González	Editor Ejecutivo	Tribuna Grupo
26. José Antonio Martínez	Editor Ejecutivo	Madrid Press
27. José Hervás	Editor Ejecutivo	Capital Madrid
28. José Luis Barcelo	Editor Ejecutivo	El Mundo Financiero
29. José Luis Yague	Editor Ejecutivo	La Tribuna de Andalucía
30. José María Álvarez	Editor Ejecutivo	Cesine Metros Cuadrados
31. José María de Moya	Director General	Grupo Siena

32. José María Fillol	Editor Ejecutivo	RumboPress
33. José María Martínez	Editor Ejecutivo	Oro Información
34. Juan José Azcona	Editor Ejecutivo	Nueva Tribuna
35. Lola Moreno	Editora	El Mundo del Perro
36. Luis Muñoz	Editor	El Faro de Melilla
37. Manuel Jiménez	Editor Ejecutivo	El Noticiero Digital
38. Manuel José López	Director de Edición	BOE
39. Miguel Angel Gálvez	Editor	Axón Comunicación
40. Miguel Miralles	Editor Ejecutivo	Revista Quercus
41. Miguel Ortmaetxea	Editor Ejecutivo	Mediatics
42. Mónica Rabino	Directora Desarrollos	Diario AS
43. Pep Puig	Director Técnico	El Periódico De Catalunya
44. Rafael Bernaldo de Quiros	Editor	Cibeles Group / Mediatics
45. Rafael Martos	Editor Ejecutivo	Noticias de Almería
46. Rafael Vara	Director Marketing	Grupo Gente
47. Raquel Jiménez	Editora Ejecutiva	Grupo RDM
48. Teresa Herranz	Directora	El Adelantado de Segovia
49. Tomás Díaz	Editor Ejecutivo	Motor Point
50. Xavier Pérez Llorca	Editor Ejecutivo	El Llobregat
51. Yolanda Jareño	Directora Marketing Digital	Autopos

2.2 Entrevista completa al C.E.O del Grupo Cibeles, Joaquin Abad.

ENTREVISTA A JOAQUIN ABAD, C.E.O DE CIBELES GROUP L.L.C. (21/03/2017)

1- *¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?*

Si, son imprescindibles

2- *¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?*

La adecuación del editor a la pantalla del ordenador y pasar del soporte papel a un soporte digital, ya sea portátil, dispositivo móvil o tableta.

3- ***¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?***

Entiendo que la empresa informativa, como cualquier otra empresa, debe partir de un capital, no se debe basar en un préstamo que pidas al banco, porque entonces siempre andarás pagando intereses y otras cuestiones.

El banco en sí se debe limitar a la gestión económica de los recibos que tienes que pagar o donde hay que poner el dinero, pero no financiar la sociedad mercantil, porque si una sociedad la financia de forma bancaria, es muy difícil salir de esa deuda, está lastrada para el futuro; de hecho, recuerdo la frase que me dijo un antiguo empresario, que tenía una agencia de publicidad, y decía que él empezó a ganar dinero cuando pudo guardar las letras que les daban sus clientes al cobro, no meterlas en el banco, dado que el banco se quedaba un dinero por cada letra.

Es decir, a partir de que dejó de dar la letra al banco para que se la gestionara, empezó a ganar dinero. O sea, cuando empezó a esperar 90 días a cobrar las letras para hacerse efectivas, su negocio empezó a generar beneficio. En el siglo pasado el banco se quedaba de esas gestiones hasta el 30% de las letras de pago.

4- ***¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?***

En nuestro caso internacionalizamos para adecuarnos al cliente, por medio de horarios globalizados, es decir, usamos horarios online a la misma hora en varios continentes con hasta diez

horas de diferencia, y aprovechamos que aquí, en España, la plantilla deja de trabajar a las cinco o seis de la tarde y, a partir de esa hora, se incorporan a trabajar los que están en Latinoamérica o Estados Unidos.

Gracias a este desfase horario tenemos un abanico de asistencia al cliente y atención de servicios mayor, sin afectar los horarios laborales de los empleados de un solo país. Si solo fuera en España, tendríamos que tener gente trabajando de noche, horas extra etc... De esta forma refrescamos horarios sin el inconveniente de usar horarios especiales.

Además, hace años el cambio de moneda en Argentina nos permitía tener empleados a mejor coste. A comienzos de siglo el cambio de moneda nos permitía pagar cuatro veces menos por un salario similar. Sin embargo, en los últimos años, con la llegada de los Kichnner a Argentina, esta variación de moneda es menor, debido a que empezaron a devaluar la moneda, y con tanta devaluación, actualmente un trabajador allí gana un poco menos que aquí. Sigue siendo interesante por costes tener trabajadores allí, pero ya no es como antes. No obstante, el multi-horario de atención y servicio, así como de producción, al trabajar en otros continentes, sigue siendo una gran ventaja.

La mayoría de los trabajadores y servicios los damos fuera de España, por ello nos resulta interesante pagar impuestos fuera de España. Abrir una sede en el Estado de Florida, tiene la ventaja de que solo se paga en impuestos lo que facturas a una empresa americana, lo que facturas a otras empresas que no son americanas, no tienes que pagarlo en impuestos. Esto es una gran ventaja.

Es igual que una sociedad limitada, pero aquí una Sociedad Limitada o mercantil, facture a donde facture, tiene que retener IVA, allí no tienes que facturar IVA a clientes que no sean de EEUU. Al

final no es más barato, dado que aquí ese IVA que no tienes que pagar lo compensas de otra manera, pero sin embargo te evitas la posibilidad de que un cliente no haya pagado IVA y tu si lo hayas pagado. Eso es una ventaja.

5- ***¿Cree que externalizar la producción puede ayudar a la empresa informativa?***

En algunos casos si y en otros no. La ventaja de tener teletrabajadores fuera de la sede social de la empresa es clara. Nosotros nos dedicamos a volcar ediciones impresas con nuestro gestor de contenidos a los editores. Esto lo empezamos a hacer en Argentina que nos permite el cambio horario en los periódicos y mantener la actualidad. El problema es que aquellos trabajadores externos que no viven el día a día de la empresa se van distanciando del sentido de empresa, es decir, se “descastizan”. Para evitar eso hacemos terapias de grupo colectivas cada cierto tiempo, en las que todos los empleados y directivos nos reunimos para hablar de la empresa y tomar decisiones conjuntas.

Estas pequeñas reuniones unen al equipo y las realizamos cada mes, es decir unas reuniones periódicas mensuales. Actualmente tenemos gente trabajando en Argentina, Madrid y EEUU, y corresponsales en Málaga y otras ciudades, dado que tenemos más de 30 publicaciones digitales propias de muchas temáticas: información general, regional, local, automóvil, informática etc... creando un circuito de publicaciones digitales. Algunas son de editores que han abandonado las cabeceras y otras las hemos creado de cero, como Castilla la Mancha, Mil21, etc... Estas publicaciones digitales tienen redactores que van incorporando contenidos para generar el tráfico necesario para obtener beneficio publicitario.

Por ejemplo www.mil21.com es nuestra publicación digital de mayor lectura, realmente son medios digitales con noticias impactantes, que buscan llamar la atención a los lectores; otras webs, como

www.teinteresa.com son noticias de varios portales y de otros editores. De hecho, hemos creado un widget (sistema de captación algorítmico de noticias y mostrado por ventanas en una zona de pantalla) que permite crear un circuito continuo de noticias de actualidad. Este widget incluye un panel de control que permite incorporar tres, seis, nueve y hasta doce noticias, e incluso las tres primeras pueden ser contenido patrocinado, incrementando los ingresos de los portales digitales que son nuestros clientes.

Por cada lector que entra en una de las noticias patrocinadas se paga hasta un euro, todo eso se controla por un panel de control, y cada cliente tiene un widget en su portal, con sus datos de acceso y control publicitario de las tres zonas patrocinadas, para llevar un control de ingresos y visitas.

En la última semana, por ejemplo, el circuito completo ha generado tres millones de impresiones y 6.300 clics, que se observan desde el panel. En el panel cada editor puede poner el precio de la noticia patrocinada, e incluso geolocalizar las ubicaciones en las que se va a mostrar la noticia patrocinada. Actualmente se está trabajando con la agencia Altet Group.

Actualmente las grandes empresas editoriales están quitando modelos de pago de contenidos, dado que lo que no sea volumen por publicidad no genera beneficio.

6- ***¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?***

La publicidad digital tuvo un inicio muy malo, porque a principios de siglo casi todos los editores empezaron a poner en web el contenido del papel, incluso un PDF sin cambio, y los comerciales no entendían el nuevo modelo de negocio de las zonas de venta digitales; es decir, se movían en formatos “clásicos”, y no entendían la cultura digital, vendiendo espacios digitales a bajo coste. Con

esta política la publicidad digital fue infravalorada, y cuando los editores vieron que el futuro era la parte digital, las agencias anunciantes no estaban por la labor de aumentar los precios que pagaban inicialmente.

Por ejemplo, Double Click empezó a utilizar muchos portales, ofreciendo publicidad digital, pero dando al editor una comisión muy pequeña, solo repartía el 15%, esta forma de venta se trasladó a los grandes metabuscadores. Con esta filosofía, errónea desde el principio, agencias y Google, por ejemplo, se acostumbraron a “malpagar” a los editores, quedándose con la mayor parte del “pastel”.

Otro tema que ha perjudicado esta situación han sido las pujas a la baja; es decir, se han creado herramientas tecnológicas que definen los soportes donde se quiere poner la publicidad en las webs, y el anunciante, por subasta electrónica, entra donde más barato es, y le da igual el sitio donde aparezcan.

Este coste CPM es muy bajo y en una localización que no tiene que ver con lo que se anuncia. Es decir, la marca se gasta por ejemplo 1.000 euros y 150 euros van al editor y los restantes 850 euros van a parar a la agencia. Estas acciones las realiza, entre otras agencias, Havas Media, con contratos por escrito en la publicidad institucional, de enorme volumen de gasto, por ejemplo, de la Jefatura de Tráfico. Para hacerse una idea, la agencia se queda de un millón de euros 850.000 euros y ofrece a los medios 150.00 euros.

Esta política está asfixiando al pequeño y mediano editor. Las empresas estatales no tienen transparencia a la hora de mostrar el reparto real de su publicidad a los medios de comunicación, dado que no se sabe qué inversión se está dando a cada medio. La agencia no dice a quien ha pagado ni cuánto ha pagado, siendo este oscurantismo un problema para el editor.

En Cataluña, por ejemplo, hay una ley que paga a cada medio 3.000 euros al año por cada trabajador que tenga, y le paga un céntimo por cada visita que tenga el medio digital a cada editor, medido por OJD, este apoyo tiene sin duda cierto sesgo regional, al apoyar más a los medios que están en catalán, pero puede ser un camino extrapolable a los medios españoles, dado que los medios de comunicación cumplen una función pública al defender la libertad de expresión y ser un bien que debe ser defendido y apoyado, al igual que pasa con la cultura.

En definitiva, no deja de ser un apoyo a la democratización, pues los medios son garantes de que el ciudadano esté informado, tenga criterio y opinión y sin las noticias este ciudadano ve menoscabada su capacidad de libertad e información. El Estado no apoya de forma directa a los medios, en mi opinión, porque no cree en la información al ciudadano, no cree en ello. Los políticos de toda la vida entienden que controlando la televisión ya tienen la propaganda necesaria, e incluso la radio. Creen que con la televisión lo controlan todo.

Por otra parte, en la parte impresa, de papel, los grandes y pequeños medios luchan mucho más el coste por cada página impresa, quizá imbuidos por la cultura de siempre y por formas de control y de facturación menos técnicas y más prosaicas, que les permiten defender precios razonables por los anuncios impresos que aparecen en las páginas de sus cabeceras. Digamos que el editor en papel se encuentra en su terreno de siempre, pero en digital el editor está asumiendo, y mucho, prácticas abusivas.

Otro problema es la oferta y demanda; según las estadísticas cada día en España nace un periódico digital. Con la crisis cuando se cierra o despide profesionales de medios en crisis, algunos de ellos tienen un bagaje profesional importante y son emprendedores y se dedican a crear su propio medio, afectando al reparto ya de por sí limitado de un marco de anunciantes que ve mucha demanda para sus también cada vez más reducidos presupuestos. Esto incide, a su vez, en la

venta a la baja de la publicidad, pues los medios luchan entre sí para obtener el anuncio reduciendo sus tarifas.

Por otra parte, los profesionales han rebajado sus sueldos, un profesional de diseño o ingeniería de hace veinte años tenía un sueldo muy alto, de entre 2.000 y 3.000 euros. Ahora, muchos de estos profesionales trabajan desde casa como freelance, reduciendo sus precios por solicitud de servicio y abaratando así mismo el coste el servicio requerido. Los programadores freelance, los diseñadores freelance e incluso los periodistas freelance, tienen menores costes que una empresa y esto crea un círculo vicioso de rebaja de costes por solicitud de encargos o productos.

7- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Si, hemos creado muchos; hablamos de Mil21 y otros muchos productos editoriales, y también productos de I+D como Doopress, Doopaper, Dootablet, etc...Cuando el mercado ha requerido cambios tecnológicos, nos adaptamos a él, de hecho, nuestro mayor vivero de ideas es el propio cliente, que nos indica el camino a seguir para darle satisfacción y mantenerle fidelizado. El propio editmaker crea una aplicación móvil en Google Play y App Store. También Google tiene mucho que ver, dado que debemos adaptarnos constantemente a sus requerimientos de posicionamiento orgánico en Internet.

Los medios de comunicación deben cumplir los protocolos de búsqueda y posicionamiento de Google, que es el monopolio de búsqueda actualmente en Internet. En resumen, Google y el editor, que es el que paga, son los que definen nuestro camino de investigación y desarrollo. Hay que tener en cuenta que el 15% del tráfico de nuestros clientes llega desde Google de forma orgánica. Por ello, los editores quieren centralizar su tráfico en las mismas url,s y eso provoca una

convergencia de canales para focalizar el tráfico en una sola página adaptada a diversas plataformas.

8- ***¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?***

La solidez y rentabilidad de Cibeles Group, como empresa de software de gestión de contenidos y editora, son pequeñas cuotas de muchos clientes. Actualmente tenemos más de 160 clientes que invierten mensualmente una cantidad variable para sostener la empresa. No vivimos de pocos y grandes clientes sino de muchos pequeños editores que pagan mensualidades para disponer de un servicio cercano, avanzado y rápido de creación y gestión de sus portales de contenido. Además, generamos nuevas líneas de negocio que apoyan esta base de facturación, como las comentadas anteriormente, y otras en desarrollo.

Lo que ofrece Cibeles Group es una muy buena atención al cliente, eliminando la obligatoriedad de tener un técnico permanentemente en la oficina, es decir, nosotros damos todo: servidores, mantenimiento, diseño, respuesta a las dudas, formación, gestor de contenidos... y esta oferta completa permite al editor sentirse sin cargas y libre para enfocarse en cuestiones editoriales y comerciales. Con gestores de contenido como Joomla, Wordpress o Drupal, el editor requiere un técnico contratado o externo que esté constantemente pendiente del medio digital, y si es un desarrollo personalizado más todavía.

Dootablet, por ejemplo, permite ver las noticias adaptadas a una tableta, estilo Marfeel, este desarrollo no ha tenido gran acogida porque el editor prefiere que el portal se vea lo mismo en diferentes plataformas, pero eso no se sabe hasta que el cliente lo testea, comprueba la respuesta y nos da su opinión.

9- ***En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?***

Indudablemente la respuesta humana en un mantenimiento es mejor que por chat o por correo electrónico. Nuestra empresa da un soporte directo y personal que, caso de ser necesario, siempre ofrece una solución directa. Las dudas generadas por el cliente respondidas de forma directa son muy valoradas y siempre hemos tenido muy en cuenta que el factor humano en la relación directa con el cliente es importante.

10- ***¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?***

En cuanto a nuestros nuevos desarrollos Doopress y Doopaper, posiblemente irán muriendo, dado que su vida útil se basa en una maqueta de las publicaciones impresas convertidas en otro soporte (PDF), que a veces se enriquece con enlaces y videos integrados. Sin embargo, estos desarrollos, siendo innovadores y atractivos, irán desapareciendo a medida que las publicaciones impresas dejen de maquetar y lanzar soporte impreso. Aun así, hoy en día tenemos decenas de clientes que realizan cabeceras impresas y a las que estos desarrollos les resultan útiles, pero como son dependientes del papel, posiblemente vaya reduciéndose cuando las editoriales vayan dejando de lanzar papel. Los intentos de crear maquetas convertidas a PDF de revistas o periódicos exclusivos, sin material impreso, han sido decepcionantes. Por lo que Doopress y Doopaper dependen de las cabeceras en papel, que cada vez son menos.

Los ingresos extras que tenemos son por publicidad o por la empresa Gestión de Cobros Cibeles, es decir por cobrar a los demás. Por ejemplo, un cliente realiza gran parte de los crucigramas que se publican en los diarios españoles, a este cliente le cobramos la factura que emite, otro cliente realiza generación de tráfico web, le cobramos la factura, la emitimos y se la pagamos y nos llevamos una comisión. En definitiva, nuestro negocio depende de varias divisiones que monetizan de diversas maneras: creación de portales digitales, mantenimiento y desarrollo de los portales, cobro de facturas, nuevos desarrollos, de los que ya hemos hablado, una agencia de publicidad programática y contenidos patrocinados etc...

Por la gestión de facturas cobramos una comisión del 7% a las empresas que no están ubicadas en España. Nosotros le pasamos por banco la factura que nos manda, por ejemplo, de Google, esta factura la pasamos a cobro por el banco y se la transferimos a él. Hay algunos de nuestros clientes que tienen factura electrónica y les realizamos también la gestión de cobro. Se trata de un servicio de valor añadido que genera gran facturación, incluso más que algunos desarrollos muy innovadores que hemos realizado, como Doopress o Doopaper. Estos desarrollos son bonitos y cuentan con muchos clientes, pero facturan menos que la empresa de gestión de cobros que hemos desarrollado.

11- ***¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?***

Para nosotros es claro que el futuro es digital; nuestros desarrollos hace mucho que generan más que cualquier medio impreso que hemos creado, como Vive Torre. El sector editorial impreso está en quiebra o en vías de extinción. Todos los clientes que tenemos solo en papel están poniendo fecha de cierre o con grandes problemas. El producto impreso tiene muchos costes de producción, debido a la maquetación y la impresión, muchos costes de distribución (puntos de venta, franqueo

concertado, paquetería) y, además, los anunciantes cuando se anuncian en ellos actualmente quieren pagar poco.

Por otra parte, más del 50% de los clientes que tenemos son nativos digitales. Por ejemplo, ahora mismo nos han encargado tres nuevos medios exclusivamente digitales –Oro Información, Autónomos Digitales y otro que no recuerdo - sin edición impresa.

12- ***¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?***

Es mejor trabajar con socios, porque te dan ideas, te ayudan y la terapia de grupo en sociedades siempre es positiva. Si tú eres el único administrador y no tienes que dar cuentas a nadie, al final puedes tomar decisiones erróneas; en cambio si tienes opiniones de socios estos se implican. Yo siempre he tenido socios, aunque algunos los perdí por la crisis de las “puntocom” en el 2002, dado que se asustaron por la crisis digital de aquella época, eran socios capitalistas, que valoraban más la cuestión económica que una perspectiva de desarrollo de negocio a largo plazo.

13- ***¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?***

La facturación digital solo paga por las Ip,s generadas en España, y los editores digitales ya saben que un 30% de sus visitas tienen ip,s extranjeras; digamos que es un “daño colateral” que asume el editor digital y cuenta con ello. Existen algunas agencias que incluyen estas ip,s desde origen, pero en esos países latinoamericanos la publicidad digital está peor pagada todavía que en España, con lo cual el ingreso de estas ip,s desde esos países es muy pequeño, casi residual. Si los editores quieren facturar estas ip,s también puede intentarlo por el adserver de google adsense, que

discrimina estas ip,s para países extranjeros, pero el porcentaje que se queda Google es un 85% y no es rentable para el editor digital.

14- ***¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?***

La venta directa siempre consigue mejores resultados con el trato humano. Es una venta laboriosa que requiere toma de contacto, seguimiento y cierre, pero siempre da mejores resultados que la venta On-line. Algunos de nuestros desarrollos para editores, como Doopress o Doopaper, tienen venta online, pero generan mejor resultado con la venta a puerta fría.

Por otra parte, las campañas de captación por correo electrónico dan a conocer los productos y servicios, pero el remate final de la venta lo debe realizar personal humano; la parte humana, el comercial clásico, es el que permite concluir la venta.

Otro factor importante es la “buena fama” conseguida con los años y el “boca a boca” entre editores. Este prestigio, adquirido tras mucho tiempo de servicio, da sus frutos cuando unos editores nos recomiendan a otros o preguntan por nosotros.

15- ***¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?***

Mi opinión más sincera es que los productos editoriales digitales, tal y como los conocemos ahora, dejarán de existir. Sé que es una respuesta provocadora, pero pienso que el futuro de los desarrollos digitales tiene un trayecto corto. Las redes sociales es posible que fueren una

desaparición progresiva de los medios digitales. Las redes sociales, como Twitter o Facebook, informan a los jóvenes y los medios cada vez están más arrinconados. Pienso que el periodismo que conocemos dejará de existir en su momento, quizá dentro de unas décadas o antes. Cada vez más la gente se informa solo por medios audiovisuales. Es posible que las redes sociales empiecen a generar el contenido y ese contenido será transmitido por ellas.

Sin duda es una opinión arriesgada, pero lo que veo es un futuro sin medios tradicionales. Las grandes empresas, por ejemplo, manipularon en EEUU la opinión hacia Hillary Clinton como candidata presidencial en las elecciones de 2016, pero ahí se demostró que los medios de siempre ya no marcan la pauta o generan opinión real, pues ganó el candidato menos apoyado por ellos, Donald Trump.

La información que yo tengo, en el día a día de decenas a los editores a los que doy servicio con los desarrollos digitales de mi empresa, es que hace pocos años la gente solo leía titular y entradilla en las noticias, ahora casi no llega ni al titular. Los lectores hoy en día leen en España por las mañanas los titulares de los grandes medios y algunos pequeños medios y poco más. Y muchos de estos lectores se van directamente a YouTube o a las redes sociales. Creo que la televisión es el gran exponente del pasado y del futuro, dado que los sentidos que se utilizan son varios (oído, vista) y permiten hacer varias cosas a la vez. La radio y la televisión serán, posiblemente, los supervivientes futuros de esta transformación inesperada de los medios.

En cuanto a los medios digitales, y dadas las enormes comisiones que cobran las agencias y Google, sobreviven a duras penas actualmente, y en cuanto a los medios impresos, ahora perciben mucho menos dinero por publicidad que antes. Cuando yo era director de Crónica de Almería, de cada millón de pesetas de la época facturado en publicidad la agencia se llevaba 100.000 pesetas, ahora todo eso ha cambiado.

Con unos ingresos tan reducidos los grandes periódicos españoles están en pérdidas y en continua negociación con los bancos. No creo que el Estado ayude a sostener la prensa en España, aunque sea un bien público que genera opinión e información. Los profesionales estarán en estamentos de información como ministerios, direcciones de comunicación etc... No sé cuándo sucederá, pero creo que el futuro de la prensa digital, y por supuesto impresa, es incierto.

Hace unos años ya desaparecieron casi todos los medios impresos gratuitos, como Metro, Qué! y 20 minutos, que fue comprado por el Herald de Aragón por más de 300 millones de euros y está en pérdidas y reduciendo cada día sus tiradas. El Herald va bien económicamente porque tiene medios audiovisuales y los periódicos provinciales solo van bien si las comunidades autónomas en las que están presentes les inyectan dinero vía publicidad institucional. Por ejemplo, en Cataluña todos los periódicos están subvencionados y allí se mantienen las cabeceras. Además, los anunciantes privados ingresan solo un pequeño porcentaje en el medio, y las agencias se quedan la mayor parte de la inversión.

16- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que Google debería pagar algo, no el canon obligado que pedía el Estado y que provocó en España el cierre de Google News, sino que cada editor pueda decidir si quiere cobrar un canon o no. El editor debe decidir si quiere que le indexen en Google o no. El Estado forzó a Google a pagar un canon que no quería pagar y, debido a ello, quito la referencia de indexación de noticias española.

Esta decisión provocó una pérdida de tráfico para los editores digitales españoles de más de un 25%. Esto no afectó tanto a los editores grandes porque están subvencionados por el Estado en cierta medida. España es el único país del mundo en el que Google ha cerrado su servicio de indexación de noticias y solo volverá cuando el Estado derogue esa ley. El Estado no ha entendido que, debido a la globalización, hay empresas como Google que están por encima de él en el mundo digital.

2.3 Entrevista completa al C.T.O. del Grupo Cibeles, Borja Abad.

ENTREVISTA A BORJA ABAD, DIRECTOR DE DESARROLLO DE CIBELES GROUP (C.T.O) (5/04/2017)

Borja Abad lleva en la empresa desde 2007, hijo de Joaquín Abad, potenció el nacimiento de Digital Orión S.A. en Argentina cuando la empresa fue constituida. Innovador, joven y con muchas ideas, ayuda a su padre a crecer en nuevos desarrollos, soportes digitales editoriales y productos innovadores para las empresas informativas.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Está obligado. El editor antes tenía el monopolio de un medio que era el papel y era el distribuidor de ese medio, y ahora internet está en todos los lados y tiene que competir, y tiene que estar a la última de los estándares de Google y hacer una inversión constante de algo tan cambiante como es Internet. Es una carrera continua.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Antes las empresas informativas tenían un rédito por el trabajo que hacían. Ahora parece que no, que todas esas informaciones no se pueden ver sustentadas con los ingresos necesarios. Entonces tienen que tirar de la imaginación, de contratar a la gente con sueldos muy bajos o coger noticias de otras fuentes, crear tráfico falso etc... parece que cualquier cosa vale para triunfar en internet. No te puedo decir una fórmula porque no se conoce.

Parece que a los que mejor les va es a los específicos de un sector concreto, por ejemplo, te puedo decir el caso de Mercaceid, que se dedican al aceite de oliva, Cameraman, de material audiovisual, Albeitar y Argos, portal veterinario y algunos otros. Estos portales y publicaciones tienen un público específico que le es fiel y tienen ciertos ingresos que los sostienen. La información generalista lo tiene muy complicado.

También el periodismo local tiene su espacio, con información de su barrio, de su ciudad, etc... quizá porque mantienen un contacto cercano con sus lectores con noticias que sólo ofrecen ellos. No me refiero sólo a producto impreso o digital; hoy en día es lo mismo, todo producto impreso tiene un soporte digital necesario y viceversa, si la cabecera se edita en papel.

Por ejemplo, el Diario de Cádiz está en internet, tiene su tirada diaria, está en las redes sociales, tiene aplicación móvil y todos los canales necesarios para comunicar en la actualidad. El papel les da un plus de credibilidad y confianza, que les permite tratar con los ayuntamientos y otras instituciones de forma más “seria”.

En definitiva, el periodismo especializado suele seguir requiriendo el papel impreso porque es menos volátil y permite a los anunciantes y lectores tener algo en las manos que no signifique el maremágnum de informaciones, en muchas ocasiones caóticas, que se producen en Internet. El producto tangible sigue generando más confianza.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La financiación es positiva siempre y cuando tengas en perspectiva un crecimiento, puede ser un salto inicial si se piensa que las cosas van a salir bien. Actualmente la financiación bancaria está muy lastrada por la crisis y es más difícil acceder a ella. Hoy en día hay más “apadrinamiento”, que se trata de relaciones políticas o empresariales que por sí solas sostienen a un medio; si se tratará de publicidad o lectores estos medios no saldrían adelante. Me refiero a empresas públicas o privadas que apoyan una idea o un medio por determinados intereses.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No solo nos lo hemos planteado, sino que lo hemos llevado a cabo. Nuestra empresa comenzó su andadura en España, pero años más tarde abrimos una delegación en Argentina, ya que después del “corralito” el peso estaba muy barato y existía una coyuntura económica y de idioma, dado que no es lo mismo tener un equipo que habla castellano que un equipo indio, por ejemplo, que habla inglés.

También nos venía muy bien el tema del horario, porque como los cierres de las redacciones en España eran por la tarde-noche y allí es mediodía todavía, nos interesaba realizar trabajos que allí tienen horarios racionales y aquí es madrugada.

En la primera etapa nosotros contratamos personal allí para realizar volcado de contenidos impresos sobre la página web de los medios de comunicación a los que dábamos servicio, pero más adelante nos dimos cuenta de que estos “volcadores” de contenido no requerían

gran cualificación y, ya que pagábamos un sueldo, al igual que realizar volcado de los contenidos sobre los portales de los medios de comunicación que implementábamos en España con Editmaker, podían realizar tareas de diseño, programación y desarrollo, diversificando los trabajos y tareas que se realizaban allí.

El volcado de contenidos es interesante porque aquí las redacciones cierran a las ocho de la tarde, sobre todo los diarios, excepto cuando se produce algún acontecimiento importante, como elecciones o partidos de fútbol, que se cerraba un poco más tarde, nunca más allá de las doce de la noche; a esa hora en España eran aproximadamente las seis de la tarde en Argentina, donde el cambio horario tiene un retraso respecto a España de cuatro a seis horas. Cuando aquí es invierno allí es verano. El caso es que, a las doce de la noche, cuando el medio de comunicación sube los PDF de la publicación impresa al servidor allí son las seis o las siete de la tarde y encontrar a gente en España que quiera trabajar de madrugada es más complicado. Estos horarios racionales son muy interesantes para la tarea de volcado, que no es otra cosa que pasar todo el diario impreso, sobre maqueta, al portal digital que desarrollamos con Editmaker. Gracias a este método el editor cuenta con todo el material y contenidos trasvasados a la página web por la mañana.

Sin embargo, todo ha cambiado tan rápido que para los editores su principal pilar no es el papel, sino que van publicando en Internet y ya no sólo publican en papel y esperan a ver su diario trasvasado al día siguiente en Internet, sino que todo fluye de forma inmediata y los medios ya tienen su propia estructura de volcado y sus periodistas ya son digitales y analógicos. Por ello nuestras tareas ahora son mucho más soporte, desarrollo, programación y diseño que la tradicional tarea de “volcado” de contenidos que realizábamos. Ahora hay pocos medios que realizan esta tarea, entre ellos, de nuestros clientes, nos quedan tres o cuatro medios, por ejemplo, El Llobregat y Melilla Hoy, e incluso estos lo hacen para

complementar la web, pero no como antes, que pasar la información de un día para otro era suficiente.

En ese momento, allá por 2005, todo eran ventajas, pero ahora que se ha ido Cristina Kichner y ha entrado Mauricio Macri, se han sacado todos los asuntos sucios que había detrás, y eso ha provocado que la inflación sea de un 40% anual; de hecho, casi todos mis compañeros que están trabajando allí, dado que allí concluí mi carrera de ingeniero informático, no ganan menos de mil euros al cambio.

Es decir, cuando fuimos, el salario básico oficial al cambio eran 250 euros, y ahora prácticamente se ha cuadruplicado, entonces ya no es tan competitivo con respecto a España, por lo que no interesa tener una delegación tan amplia en personal como la que teníamos.

Ahora podría ser Argentina interesante para captación de clientes, porque el papel sigue siendo muy fuerte, porque es un mercado muy virgen, hay muy pocas empresas que inviertan etc... pero no lo veo como una oportunidad de captación de personal. Es posible que las cosas cambien, pero ahora no tanto. En Argentina hemos pasado de tener 17 empleados allí a tener 5.

Pensamos que se puede externalizar muchas cosas, pero no el núcleo de la empresa. Hemos externalizado departamentos que, caso de haber problemas, no resten valor al núcleo del negocio, porque externalizar personal o servicios tiene mucho riesgo.

En el caso de Argentina se tomó mano de obra extranjera, no se internacionalizó para captar allí clientes, sino para servirnos de aquella ventaja competitiva basada en producción,

desarrollo y volcado de contenidos, que no implicaban exportar la dirección o captación de clientes de la empresa. También realizábamos allí proyectos de innovación.

5- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

La verdad es que este aspecto somos una empresa poco ortodoxa, actualmente no invertimos en publicidad, no invertimos en redes sociales y no realizamos grandes promociones. De hecho, acabamos de renovar la página corporativa de la empresa porque siempre tenemos que dar una imagen de últimas tecnologías, siendo coherentes con lo que nos dedicamos, pero nuestra prioridad son los clientes, dar un servicio muy rápido y casi todos los clientes que tenemos, excepto alguno que llega por el formulario de solicitud de información de la página web, lo hacen porque otro editor les ha hablado bien de nosotros.

El círculo de los editores es un círculo cerrado y se suelen asociar, realizan congresos y eventos para estar agrupados. En estas citas o reuniones se hablan unos a otros y, cuando surge el tema de renovar su portal digital o elegir proveedor hablan de nosotros entre ellos. Estas situaciones nos generan muchos clientes, dado que damos precios muy competitivos y un buen servicio. En el aspecto de publicidad somos una empresa poco convencional.

6- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (Internet, correo electrónico, campañas de publicidad), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

La publicidad digital, actualmente, esta “prostituida”, realmente la mayor parte del mercado lo acaparan Google y Facebook, y el resto son agencias que tienen grandes anunciantes detrás. Una web de un diario medio no puede pagar salarios, infraestructuras, alquileres, con esos ingresos. La publicidad programática para los medios pequeños y medianos no tiene casi valor, tendrían que tener muchos millones de visitas para obtener algún rédito razonable. Por ejemplo, un diario en Guadalajara que tiene 30.000 usuarios únicos al día es muchísimo, pero con este tipo de publicidad al mes no le va a suponer más de 300 euros ¿Qué hace un editor con 300 euros? De hecho, estos editores siguen viviendo del patrocinio, los acuerdos con los ayuntamientos y sus ingresos dependen mucho del color político, del cambio de gobiernos locales y muchas variables que no son la publicidad digital propiamente dicha.

Donde más dinero ganan es con acuerdos por pago fijo realizados por determinadas empresas, normalmente locales, a un precio que está muy por encima del pago que realiza Internet por CPC (Coste por Click sobre el banner) o CPM (Coste por millar de impresiones del banner). Estas formas de pago no diferencian el usuario de calidad del usuario general, hay muy poca segmentación, por ejemplo, Numismático Digital es un portal muy especializado y no podría jamás triunfar por volumen de visitas, sino por estrategias que pasan por el pago fijo mensual de anunciantes específicos de la línea editorial del contenido del portal digital.

7- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

El problema de la publicidad programática es que coges un código y lo insertas en tu web, pero todo está muy repartido y es una selva. Si un editor especializado o local intenta ir por ese camino es una selva que no genera rentabilidad. Los editores en este terreno están aislados y no unen sus visitas, las agencias se aprovechan de esto ofreciendo publicidad de grandes clientes, cuyo beneficio acaba en gran medida en manos de la agencia, y de forma

residual en manos del editor. Se trata de un lobby de agencias que están sincronizadas en cuanto a la comisión que ofrecen al editor y nadie se queja.

La mayoría de las agencias de publicidad son gente que tiene contactos en grandes empresas o tiene una cartera de clientes importante, una red de contactos y básicamente contratan una oficina con buena imagen y se dedican a llevarse el dinero porque el editor no puede recurrir al anunciante de forma directa.

Por ejemplo, si Ford realiza una campaña, la agencia repartirá el gasto en decenas de medios y la campaña llegará a millones de personas y páginas, lo que Ford no sabe es que la agencia de publicidad se está llevando casi todo el presupuesto y a los editores le dan muy poco.

Otra cuestión que creo importante es que en la publicidad solo se valoran las cifras, y los más grandes, con un grupo de medios de elevadas audiencias y además con tráfico falso en Internet, que en España supera el 40% y solo suelen realizar los grandes medios, ridiculizan las visitas de otros medios.

Para que se entienda, pongo un ejemplo en comparación con la televisión. Cuando la empresa auditora estudia la cuota de televisión de pantalla, afirma por ejemplo que hay una serie de millones de espectadores en una hora y respecto a una serie de programas de televisión, esta suma de telespectadores coincide con el número de aparatos de televisión que existen en la actualidad. Sin embargo, si vemos las auditorias y las formas de medición de Internet, y sumamos el número de usuarios únicos y visitas de los medios cada día, se comprueba que para que estas cifras fueran reales los usuarios tendrían que estar navegando 24 horas al día. Esta gran diferencia y datos incoherentes es debida a que la auditoría de

Internet, de forma precisa, es imposible, por lo que las cifras ofrecidas son una gran mentira y solo los grandes medios pueden ajustar sus audiencias e inflarlas con procedimientos que son “alegales” en la actualidad, discutibles y no se ajustan a la realidad.

8- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Hemos creado muchos productos de soportes emergentes que se van sumando a la oferta integral que realizamos a los editores. Lo último que hemos desarrollado es el AMP para las noticias de nuestros clientes (Accelerate Mobile Page) que adapta los contenidos a los estándares de Google. Esto evita que se vayan los editores con otro proveedor. Así mismo realizamos servicios a medida que tienen un coste individualizado.

9- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Los nuevos productos que hemos realizado como Doopresss, Doopaper o Dootablet, o las aplicaciones móviles integradas en el servicio de implantación de gestor de contenidos Editmaker, ayudan a potenciar nuestra propuesta base de portales digitales para editores en internet, pero no dan tanto dinero individualmente como en un “pack” de productos que incorporamos a la oferta de nuestro producto insignia, que es el gestor de contenidos Editmaker.

Digamos que nuestros nuevos productos son un valor añadido necesario para estar a la última en tecnología editorial y mejorar los canales de comunicación de los editores a los que damos servicio, más que productos independientes para los clientes.

10- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Si mañana llega un cliente que da mucha facturación estaremos encantados, pero no podemos entregarnos solo a un cliente. La empresa busca tener muchas “patas” sobre las que asentar los ingresos, y a ser posible de alta facturación. No obstante, la realidad es que tenemos muchos clientes que realizan pagos reducidos pero mensuales y son los que, actualmente, sostienen nuestros ingresos. Ahora estamos totalmente atados al sector editorial y tenemos planes para diversificarnos a otros sectores, dados los grandes problemas que arrastra el sector editorial desde hace ya muchos años.

11- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Hemos iniciado varias vías, pero ninguna ha llegado a superar a nuestros productos insignia, tuvimos un buen producto, como Doopress, que en su momento dio bastante dinero, pero ahora la gente ya no quiere pagar solo por descargarse un PDF, y no tenemos clientes nuevos en Doopress desde hace más de un año. Actualmente Doopaper y Doopress están sincronizados sobre un solo panel de control, permitiendo que el PDF enriquecido se genere tanto en las aplicaciones móviles en forma de kiosco como en los PDF generados con Doopaper en las páginas web.

12- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Yo realmente no conozco en la actualidad productos impresos que den dinero. En todo caso los editores con productos impresos y digitales obtienen por ambas vías los ingresos necesarios para sobrevivir. Digamos que sus ingresos actualmente pueden estar en un cincuenta por ciento por cada formato. Sólo la mitad de nuestros clientes tienen publicación impresa y digital. Cibeles Group provee a los portales digitales de contenido y no participa del negocio de la maquetación o el diseño. Lo que está claro es que cada vez más clientes tienen publicidad digital.

13- ¿Tiene socios en su empresa?

Tenemos algunos socios minoritarios y un gran socio.

14- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Si tenemos una buena idea y una gran empresa quiere participar no vamos a decir que no, pero no pediremos dinero a otras empresas para invertir en algo que no va a funcionar. Es decir, los proyectos tradicionales que se llevan a un banco suelen tener un riesgo de inversión entre un cinco y un diez por ciento: unas hectáreas de terreno para construir, una plantación etc... Sin embargo, en el sector del software los riesgos de no obtener los resultados esperados superan el 70%, o sea, es muy complicado ese tema.

Jugársela con un socio en una inversión de software es complicado. Sí tienen sentido las alianzas y las ideas conjuntas, pero conseguir socios de capital son complicados, pues son socios de alto riesgo.

Por ejemplo, Dootablet ha sido un desarrollo en el que invertimos mucho tiempo y dinero y tuvo poco recorrido, y Doopress y Doopaper están dejando de solicitarse y desarrollarse.

Dootablet era un sistema de adaptación a los formatos móviles de forma independiente, con sus propias transiciones sobre pantalla, pero el editor hoy en día lo quiere todo automatizado, y Dootablet requería cierto mantenimiento por parte del editor, al necesitar llenar espacios independientes de publicidad y otras cuestiones.

15- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Por supuesto, casi todas las agencias ya exigen al editor Ip,s españolas, e incluso algunas segmentación por Ip,s regionales. Claro que esto afecta al editor, al incluirse un error inherente a la localización de las Ip,s dado que los usuarios que están identificados, por ejemplo en Madrid, tienen un margen de error de un 20%. Todo esto afecta al editor a la hora de pagarle.

Las Ip,s son dinámicas y se asignan por rangos, es decir se sabe que determinado rango de Ip corresponde a un operador concreto, ya sea Telefónica, Orange, Vodafone... pero las Ip,s van cambiando, están las Ip,s móviles, mucha gente oculta su Ip a través de VPN para evitar ser localizado en los foros etc.... Todo esto es descontado al editor a la hora de pagarle. Hay una gran parte de lectores que no se están contabilizando por estos filtros, que suelen ir a la baja a la hora de pagar en función de auditar los lectores de un medio por parte de una agencia.

De hecho, no veo una solución clara a esta problemática, lo mejor sería que el medio pudiera negociar directamente con el anunciante. El problema es que ni los medios saben llegar al anunciante, ni los anunciantes pueden tratar con todos los medios. Entonces aparece la

agencia de publicidad, que cumple el rol de vincularlos, pero es la que tiene los contactos y es la que se lleva la mayor parte del pastel.

16- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

En el trato con el cliente tiene que haber una respuesta humana, pero tiene que estar canalizada. Antes nuestros clientes se ponían directamente en contacto con los ingenieros, con los técnicos, con los diseñadores etc... y eso para el cliente era positivo, pero a nosotros nos creaba muchos problemas. Ahora tenemos un departamento de soporte gracias al cual canalizamos todas las peticiones y cualquier miembro del equipo puede acceder a los requerimientos del cliente. Ahora el contacto con el cliente no es personal pero sí humano, y esto mejora la atención al cliente al no depender de si el empleado está de vacaciones, ausente u otras variables.

Creo que es muy importante responder al cliente cuando te llama por teléfono o te manda un correo electrónico, pero siempre desde un punto de vista organizado y con jerarquías, para que todo fluya por los cauces normales de la empresa, que son el teléfono y el correo electrónico.

17- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La forma de venta On-line es inmediata, es rápida y es sencilla, pero nosotros necesitamos una venta humana. Sin duda estamos desaprovechando el canal de venta On-line. Por supuesto una venta humana, si abrimos delegaciones en otros países, es necesaria para

explicar nuestros servicios, productos y mostrarlos, pero la venta On-line puede tener un crecimiento mucho mayor, si se dan las circunstancias adecuadas y el producto tiene éxito en Internet, dado que es una venta automatizada. El problema es que es complicado dar con un producto de software como los nuestros que dispare las ventas On-line, dado que requiere cierta formación y hay recursos que la venta On-line, por si sola, no puede ofrecer. En definitiva, pienso que la venta personal es fundamental para nuestro tipo de producto. Un editor que necesita poner su medio de comunicación en Internet o realizar un tránsito digital exitoso, quiere poner cara al servicio que contrata, no bastaría con un formulario y pagar por PayPal por nuestros servicios.

18- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Pienso que todo va a converger hacia la página web e incluso que los futuros productos que surjan, que evidentemente ahora desconocemos, también convergerán hacia el entramado digital de Internet y sus páginas web. Pienso que tanto los sistemas operativos como las aplicaciones móviles y todo lo demás converge hacia la página web y el editor tiene que estar en esa evolución continua a la que obligan muchas veces las grandes empresas tecnológicas. Yo veo la página web como el nexo de todo, como el idioma común a todos los dispositivos, los sistemas operativos etc... Una página web no es más que una página en blanco donde situar información; que esta página web puede evolucionar con sistemas de realidad virtual etc... sí, pero todo orbitando alrededor de la página web.

Por poner un ejemplo, Google dice ahora que todos los dominios que tengan “https” van a indexar mejor, esto significa que dentro de unos años será lo normal, pero ahora pocos

editores tienen un dominio “https”, esto implica que tendremos que realizar cambios de servidores, de programación en el CMS etc... Por ejemplo, el caso de El Boletín es un medio que ahora vamos a poner en Internet con nuestro gestor de contenidos, pero proviene de un sistema antiguo basado en un gestor de contenidos de antigua generación. Este editor nunca podrá estar a la última si no es con una empresa proveedora de servicios que se dedique a tecnología, que le permita adaptar sus noticias a estándares AMP, o sus dominios al nuevo requerimiento de Google “https” o mil cosas necesarias que, siendo una mediana o pequeña editorial, no puedes abarcar. Yo si fuera editor no tendría informáticos, solo un buen proveedor de servicios digitales.

No obstante, nuestra empresa también genera medios de comunicación de contenidos, pero siempre bajo el paraguas de nuestros servicios de tecnología digital editorial. Digamos que somos como una imprenta que genera sus propias publicaciones, entendiendo como imprenta lo que es una consultora tecnológica y como publicaciones nuestros portales de contenido digital.

19- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que Google, como empresa digital líder y casi monopolística en varios continentes, debe hacer en este caso de una especie de “Robin Hood” que apoye a los editores. Esta condescendencia necesaria debe realizarse dado que los editores dan a ganar mucho dinero a Google y Google les devuelve poco. Entrar en el debate de cuanto se debería pagar no lo sé, pero Google debería estar del lado de los editores y apoyarles a nivel asociativo y con fórmulas que ayuden a los editores, pagando la publicidad mejor.

Pero claro también nos podemos hacer la pregunta de qué es un editor en Internet, porque hoy en día cualquiera puede ser editor en Internet. Esto es una pregunta compleja, pues diferenciar alguien que sube una receta de cocina de alguien que realiza una investigación periodística de seis meses para Google es difícil de distinguir.

Creo que Google debería realizar algún tipo de pago a los editores por indexar sus noticias, pero basándonos en una negociación positiva, haciendo entender a Google que el papel del editor es importante y necesario y debe ser apoyado. No por la fuerza, pues ya sabemos que cuando el Estado Español intentó aplicar algún tipo de canon a Google se marchó y aún no ha vuelto, sino con fórmulas que permitan al editor apoyarse en Google para obtener más beneficio por su publicidad.

2.4 Respuestas completas a la entrevista y el cuestionario.

1) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José M^a Alvarez

EMPRESA EDITORA: CESINE Editorial

CARGO: director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si, son importantes.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Sobre todo el nuevo canal Internet y sus diversas aplicaciones tecnológicas: la Tablet, el portátil y el Smartphone

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Un problema reiterado

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

De momento no

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Sin duda

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Si, podría

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

En ocasiones, yo diría que un 50%

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí, muy mal valorada y con pocos retornos para el anunciante

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí, boletines electrónicos

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No, malos

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos clientes que generan poco

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Sin lugar a dudas los IMPRESOS

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Depende

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La intervención humana es muy importante pero la tecnología también facilita todo

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

si hay que seguir innovando

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Sí deben pagar

2) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: David Asorey Álvarez

EMPRESA EDITORA: Diario Público (DISPLAY CONNECTORS SL)

CARGO: Responsable Técnico

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Una ayuda.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Sí

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

No

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Digitales

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Si

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Socios

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humano

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Humana

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Sí

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Sí

3) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Carlos Astiz

EMPRESA EDITORA: Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas (AEEPP)

CARGO: Secretario General

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

SI

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

LA DIGITALIZACIÓN

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Sin financiación no hay empresa.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

NO

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

NO

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

ES POSIBLE

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

NO

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

CADA UNO TIENE SU ESPACIO

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

NO

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

NO CORRESPONDE

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

SI

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

NO CORRESPONDE

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

SI

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

NO CORRESPONDE

15- ¿Tiene socios en su empresa?

NO CORRESPONDE

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

NO CORRESPONDE

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

HUMANA

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

HUMANA

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

LAS DOS

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

CADA MEDIO DEBE ESCOGER SU PLAN DE NEGOCIO

4) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: nueva tribuna.es Juan José Azcona

EMPRESA EDITORA: página 7 comunicación

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Nacimos digital. No nos planteamos editar en papel.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI? La falta de conocimientos técnicos del mundo digital, el mal uso de las redes sociales, el concepto de gratuidad de la información

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial? No entiendo la pregunta. La financiación siempre es una ayuda para crear el producto. Se refiere a financiación externa a los socios? Bancaria?...

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? No

5- ¿Lo ha puesto en marcha? No

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? No
- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? No
- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? Es imprescindible la promoción en internet.
- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar? Si
- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
No. Hemos creado nuevos productos digitales para mejorar la oferta informativa y cubrir otros lectores.
- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos? No
- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? Las dos cosas. No son incompatibles.
- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? **No**
- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales? Lo desconozco
- 15- ¿Tiene socios en su empresa? Si
- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Puede haber socios y ser administrador único. Es positivo tener socios y no es bueno ser administrador único.
- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas? Lo desconozco
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana? Lo segundo, si bien es prácticamente imposible y el 90% de las gestiones se hacen vía telemática.
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? On-line.
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria? Lo primero. La innovación y el desarrollo es imprescindible para consolidarse y crecer.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Esto ha sido el centro de una polémica importante. Desconozco que es mejor.

5) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: JOSE LUIS BARCELO MEZQUITA

EMPRESA EDITORA: ULYSSE EUROGROUP S.L., EDITORA DE www.elmundofinanciero.com

CARGO: EDITOR-DIRECTOR

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Creo que es una tendencia de mercado a la que los Editores de prensa tienen que adaptarse. Las nuevas tecnologías son un reto para las empresas editoras.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

El avance de los sistemas de transmisiones de las comunicaciones, la red Internet que ha globalizado y ampliado el campo de acción de los soportes y medios de comunicación y la sensación de “aldea global” que todo lo acerca.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Sinceramente creo que es un problema sin resolver, muchas empresas no se montan con carácter empresarial ni con plan de negocio, sino como meros objetos de presión e influencia.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No de momento porque nuestra empresa tiene muy ajustados los costes en origen.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No.-

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Si, puede ayudarla en cuestiones concretas, muchas de ellas técnicas, que no tiene por qué considerar la empresa. Es como todas las empresas, en el mundo empresarial existen muchos proveedores excelentes que hacen mejor que nosotros las cosas y que pueden subcontratarse, por ejemplo, el control fiscal y de impuestos, la limpieza de locales, los suministros informáticos, etc. etc.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No.-

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No, todo es un uno, creo que todo funciona, mejor si es conectado entre sí.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Si de momento, pero hay cambios: ahora ya se hace branding en Internet, cuando hace solo 5 años nadie lo consideraba. Y el modelo de negocio debe ser diferente en las empresas de Internet, que quieran vivir de la Red.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Si.-

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Si.-

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Creo que hay que acudir a un diseño comercial y de ventas que permita absorber todo el escenario, tendiendo a crear una estructura de facturación progresiva y sostenida que coopere en el sostenimiento de la empresa.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Si.-

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Para nuestro modelo de empresa, actualmente los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Si.-

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Preferimos trabajar lo que sea objetivamente posible y viable, con indiferencia del número de socios o de si ocupamos el puesto de Administrador.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No.-

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Ambas.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Ambas son precisas y con ambas se consiguen objetivos comerciales.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

Creo que hay que adaptarse al medio. Si da la sensación de que el papel cae, es probable que existan modelos de negocio en papel viables.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No tengo seguro cuál es su modelo de negocio y lo desconozco.

6) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael Morán Bernaldo de Quirós

EMPRESA EDITORA: Cibeles Group / MEDIATICS

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

No solo son una necesidad sino que se han convertido en una realidad imparable ante la progresiva extinción de los soportes tradicionales.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet ha traído consigo una *hiperconectividad* que ha hecho tambalearse los cimientos del periodismo, donde parece que ya no importa lo que se dice sino que se diga cuanto antes, a tiempo real.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Se está convirtiendo más en un lastre que una ayuda, sobre todo si hablamos de versiones impresas de medias.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

En muchas ocasiones, y en la época en la que estamos, internacionalizar servicios puede suponer sobrecostes importantes y a veces inesperados.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

En mi empresa hay trabajadores en otros países, no tanto para ahorrar costes, sino como nexo de unión entre dos continentes “hermanos” (España y Latinoamérica). (*)

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Hay ciertos servicios externalizados en mi empresa, supongo que como en todas hay tareas que no puede realizar el equipo que compone la compañía, sin embargo, no soy yo el que tiene que ver la eficacia de esto, aunque a título personal considero que si puedes hacerlo tú mismo, siempre estará mejor hecho.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

(*)

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Creo que no hay que desechar ningún tipo de promoción. El “boca a boca” genera más confianza que cualquier campaña online, por mucho empeño que se ponga en ella, pero obviar la amalgama de oportunidades que brinda Internet sería tirar piedras contra nuestro propio tejado.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Efectivamente, está muy mal pagada, y además es complicada de realizar. Cada vez hay más herramientas que nos simplifican el proceso, pero siempre llevan la delantera los grandes entes digitales.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí, un grupo de publicaciones digitales.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Estamos en ello.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos clientes que generan poco, aunque tampoco vamos a rechazar a un cliente que genere mucho. El caso es que confiarle la mayor parte de la facturación a pocos clientes genera una inestabilidad que en estos tiempos tan cambiantes prefiero evitar.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí, por ejemplo, contamos con un grupo de publicaciones digitales pero, a su vez, dotamos de contenido a terceros.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No es mi empresa como tal, trabajo para ella. (*)

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

(*)

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Efectivamente, aunque es solo una de las muchas acciones que lastran los proyectos digitales.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Siempre es mejor una respuesta humana, aunque hay que reconocer que un sistema automático te permite organizar mejor los tiempos y las tareas.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Muchas veces la publicidad online se disipa entre tantos anuncios; por algo siguen apareciendo vendedores de grandes compañías en la puerta de casa o de la oficina.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

La empresa editorial está inequívocamente ligada a los soportes digitales, y estos a su vez son fugaces, por lo que siempre hay que invertir tiempo y esfuerzo en desarrollo e innovación.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que debe de existir un *feedback* entre Google y los medios que no existe. No sé si pagar al editor es la solución, pero sí dotarle de las herramientas necesarias para que su medio o negocio llegue al mayor número de personas posible.

7) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Daniel Campo Sánchez

EMPRESA EDITORA: Editora de Publicaciones Especializadas (EL PUBLICISTA)

CARGO: Presidente y director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sin duda, porque satisfacen una necesidad del lector actual y amplifican la cobertura de los medios tradicionales, especialmente las redes sociales.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Fundamentalmente dos: la crisis desde 2008 y el fenómeno digital. Coexistencia de las dos versiones, on y off, con las consabidas dificultades: más trabajo, menos plantilla.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Cuando ha existido oportunidad de lograr financiación, bienvenida ha sido.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

En muchos casos supone un alivio para la empresa en gastos industriales.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Toda forma de promoción funciona, unas más que otras. La cercanía que imprime el boca a boca (oreja) es muy importante y eficaz, pero cuando no se tienen posibilidades de efectuar estas acciones, también es fundamental una buena campaña de publicidad o una promoción de descuento en internet.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Puede que sí, si la comparamos con la publicidad en medios tradicionales, pero el problema es que se exige mucho más métricas y eficacia por menos dinero.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Hemos realizado algunas pruebas, pero a veces el mercado no estaba preparado y la inversión no se ajusta a la rentabilidad.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Supone un esfuerzo que no compensa en este momento. Pero no tengo dudas de que el futuro va porque los medios hagamos productos específicos para el medio internet, y no solo complementarios, como hacemos ahora para no canibalizar los contenidos del soporte papel, en nuestro caso, que son los que nos proporcionan mayores ingresos.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos pocos hacen un mucho. Y si alguno falla, es asumible y fácilmente reemplazable por otro.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
Si, por ejemplo venta de pdf de los números o venta de aplicación móvil.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Actualmente los impresos, aunque los digitales empiezan a tomar forma. Podríamos decir un 80/20. Si bien es verdad que hay que tener en cuenta que los contenidos se sirven a los suscriptores en todas las plataformas, lo que avala fidelidad y aumento de la satisfacción del cliente.

15- ¿Tiene socios en su empresa?
Si, cuatro.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Trabajar con socios significa repartir los esfuerzos y los beneficios. Para nosotros fue la fórmula para poder arrancar.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
Si es posible, pero eso más bien depende del cliente y de sus aspiraciones. Generalmente a la mayoría de los clientes les interesa sólo el mercado nacional o regional.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Prefiero una respuesta humana, aunque comprendo que el sistema automático sea a veces más eficiente.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
Mediante los sistemas on line se facilita el contacto y la información, pero siempre es más eficaz el contacto humano.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
Siempre hay que innovar en todos los canales, porque el lector accede a nuestra información mediante el canal que más le satisfaga en cada momento. El soporte papel tiene larga duración, pero no infinita. Todo dependerá de las nuevas generaciones.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?
Los medios hemos perdido nuestro protagonismo no sólo por Google, sino por la democratización de la información, donde parece que cualquiera puede informar y todo es válido. Es necesario que se potencien las marcas informativas, que son las que dan información veraz y honesta con un equipo de profesionales preparado y pagado.
El fenómeno Google es imparable, y es mejor tenerle como aliado, pero no alimentar su fuerza porque si, sino contrarrestar su poder con la unión de los editores.

8) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Gloria Collado

EMPRESA EDITORA: Gloria collado Guevara

CARGO: Editora

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?
Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Las nuevas tecnologías y la crisis generalizada a nivel internacional.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Las dos cosas ya que ambas van unidas. Ha sido de ayuda, porque se han podido reducir los gastos, pero no suficiente para asumir la falta de apoyo institucional y la caída de publicidad.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? **No**

5- ¿Lo ha puesto en marcha? **No en la actualidad**

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? **Depende de las dimensiones**

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? **Sí**

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? **Sí**

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar? **Está mal pagada. Solo funciona cuando cuentas con una web muy especializada y puedes tratar directamente con los clientes o agencias de publicidad.**

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación? **Sí, a través de una agencia de comunicación online**

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos? **Bastante**

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? **No son incompatibles.**

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? **Somos una web de información, conservamos la tienda con nuestro fondo editorial en papel y digitales.**

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales? **Los impresos**

15- ¿Tiene socios en su empresa? **No**

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa? **No me lo he planteado**

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas? **No trabajamos estos productos.**
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana? **Correo y contacto telefónico.**
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? **Las dos cosas son complementarias.**
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria? **El desarrollo e innovación va en paralelo al negocio online, siempre habrá necesidades que habrá que asumir.**
- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales? **En caso de que llegaran a pagar, me temo que lo harían por ñexitos editoriales que no están al alcance de las pymes.**

9) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la **TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA**. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José María de Moya

EMPRESA EDITORA: Grupo Siena / Magisterio

CARGO: Director General

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Absolutamente, es obvio. Un editor es un generador de contenido y no sólo tiene la necesidad sino la obligación de utilizar todos los soportes disponibles en el mercado.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet está revolucionando la relación productor-consumidor en todos los sectores. También en el de la comunicación donde el papel de los medios está cambiando y sustentándose más sobre aspectos reputacionales que sobre su simple capacidad de penetración o de llegada.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Un lastre cuando no se ha sabido diversificar y crear nuevas fuentes de financiación.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Cuando te mueves en un mercado nacional no es fácil encontrar proveedores de fuera que den respuesta a las necesidades de tu audiencia. En algún aspecto no crítico del negocio si hemos internacionalizado.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Sí, como he dicho antes, para alguna actividad no crítica, por ejemplo, el diseño gráfico...

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Dependerá del tipo de empresa informativa. Como he dicho antes, si tu mercado es nacional los aspectos críticos (generación de contenido...) será difícil externalizarlos.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

En nuestro caso, básicamente hemos externalizado el departamento gráfico...

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Todo suma y se complementan. En general los portes convencionales funciona mejor para hacer branding y el boca a boca resulta clave para acciones de marketing directo o relacional.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Pienso que no. El precio es consecuencia de un mercado enormemente atomizado, con miles de canales...

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

En unos sí, en otros no y en otros hemos empatado.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Depende del tipo de producto o servicio. De que sea más o menos exclusivo.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí para algunos servicios.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser administrador único.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No lo sé, la verdad.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Para algunas cosas no hay más remedio que ofrecer respuestas automáticas, pero obviamente prefiero la respuesta personalizada.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

También depende del tipo de producto y de la ratio de eficiencia: recurso dedicado y retorno potencial.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Soy incapaz de saber cómo evolucionará el mercado. Hay que comprar el tiempo barato.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Veo complicado que Google pague en el actual sistema de acceso libre a la información. Ya no hay marcha atrás.

10) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Eugenio de Quesada

EMPRESA EDITORA: Grupo NEXO

CARGO: Presidente y Director General

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sin duda. Una necesidad impuesta por el auge de los nuevos soportes.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI? **Aparición de nuevos canales para la transmisión de información, gratuidad de los contenidos, aparición del periodismo ciudadano, crisis de los medios impresos, derrumbe del mercado publicitario y depauperación de la profesión periodística.**

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial? **Lo siento, pero no entiendo el enunciado de esta pregunta. No veo la diferencia entre “empresa informativa” y “empresa editorial”. ¿Se refiere a la agencia de noticias?**

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

La internacionalización no ahorra costes, los incrementa; aunque también puede abrir nuevos mercados y aumentar los ingresos.

5- ¿Lo ha puesto en marcha? **Sí, en Caribe e Iberoamérica, a raíz de la crisis de los años '90 y, afortunadamente, con notable éxito. Aunque para hacer publicaciones por encargo, no para vender allí nuestras cabeceras.**

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? **Ya está contestado.**

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? **No, el equipo utilizado ha sido siempre el nuestro.**

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Son instrumentos diferentes. El “boca a boca” es selectivo y aporta credibilidad y prestigio, mientras que las campañas en entornos digitales son masivas y con un ROI (retorno de la inversión) muy escaso.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí, está muy mal pagada, por lo que es esencial que cada medio cree su propio departamento de publicidad y la comercialice directamente. Respecto al diseño, no creo que sea más complicada de realizar que los artes finales para anuncios en papel.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

En 2000 creamos el primer Digital diario de Turismo para profesionales y actualmente contamos con tres Plataformas Digitales de Información en Turismo, Lujo y Logística.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

El retorno de la inversión y, especialmente, de los costes de generación de contenidos es el gran reto de los medios digitales, sean especializados o generalistas. El problema es que a los editores se les pide que migren desde el papel (soporte que ha sido rentable durante siglos) al soporte digital (cuya rentabilidad está por probar).

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Por supuesto, la segunda opción. Cualquier medio que tenga clientes que aporten más del 10% de su facturación, está en manos de los anunciantes. Y la pérdida de uno solo puede poner en cuestión la viabilidad del medio.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí. Esencialmente eventos, publicaciones a medida y servicios de consultoría.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Como decía antes, pese al desplome de los ingresos del papel, el digital aún no ha acreditado rentabilidad ni, por ende, viabilidad empresarial.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí, somos dos socios desde la creación del Grupo NEXO en 1988, al 50%:

Carlos Ortiz Rodrigo y yo.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Yo prefiero tener socios, pero eso depende de la experiencia personal de cada uno.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ips en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Lo ignoro. Nuestros medios no dependen de agencias: contratan la publicidad directamente con los anunciantes.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Ambas son esenciales. Mantengo comunicación con clientes (anunciantes y fuentes) por mail, aunque también por whatsapp o sms. Pero eso no es óbice para que hablemos por teléfono o almorcemos (casi) a diario con un cliente en nuestra mesa de Casa Lucio, desde hace 20 años. Evito, eso sí, las reuniones en nuestras empresas.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Los resultados de la venta de publicidad por sistemas on-line son (casi) inexistentes. Otra cosa es formalizar la contratación, facturar o recibir banner. Para que sea eficaz, la comercialización ha de seguir haciéndose personalmente, pese al coste que requiere.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Debemos que innovar y modernizar nuestras publicaciones ya sean tradicionales (en papel) o digitales. Pero creo que habrá un "efecto resaca", que volverá a hacer atractivos soportes tradicionales en papel de calidad para públicos selectos.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Ni Google con su multimillonaria caja, ni los Gobiernos con sus fondos de reptiles, deben ser la solución financiera de las empresas editoriales. El editor debe asegurar su rentabilidad sin estos “atípicos”. A diferencia de los periódicos generalistas, las revistas profesionales nunca hemos vivido de subvenciones encubiertas. Y está por ver el daño que la desaparición de Google News España hace no sólo al tráfico de los medios, sino a la marca España, que casi ha desaparecido de este tipo de búsquedas.

11) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Álex del Rosal

EMPRESA EDITORA: LibrosLibres

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Es un negocio residual ahora mismo.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet y el móvil con datos

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

...

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Realmente, en impresión, los precios y calidades que hay en España son insuperables...

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí, claro. La externalización ahorra costes fijos y te permite tener un equipo de trabajo más pequeño con un Plan Editorial también más constreñido

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Los dos son importantes, pero ahora mismo es imprescindible hacer unas buenas campañas de marketing online, y sobre todo con la segmentación del perfil del posible lector que hacer Facebook Ads.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Salvo invertir dinero en Facebook Ads, creo que el resto es tirar el dinero...

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

NO

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

....

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

En el sector editorial el 80% de la facturación lo suelen hacer tres o cuatro títulos al año...

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

NO

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

NO

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ahora mismo lo segundo

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

El libro electrónico no termina de arrancar y apenas supone el 1% de nuestra facturación. Es un negocio residual.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Los dos...

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Los dos...

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

El libro de papel sigue teniendo mucho presente

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debe ser gratuita. Acaba revirtiendo en el medio.

12) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Tomás Díaz-Valdés Heras

EMPRESA EDITORA: MotorPoint Networks, S.A.

CARGO: Director general, redacto Jefe, escritor, principal vendedor de mi medio y chico de los recados. Más de sesenta años de profesión como contador de noticias

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1. ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Más que una necesidad es una obligación. Es el futuro de la comunicación. Una revolución en este sector mayor, incluso, que lo fue la televisión

2. ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet y, en consecuencia, las redes sociales

3. ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Ningún medio de comunicación puede vivir sin el apoyo publicitario. Ahora con mayor motivo. Los directores se han convertido en los mejores vendedores de su propio medio de comunicación. La diversidad en el apoyo publicitario es lo que da mayor objetividad. Si la publicidad solo proviene del Gobierno establecido, pierde todo lo que hacemos. Somos unos vendidos, como sucede con los bancos, principal soporte económico de estos medios. Una noticia tan importante como la del Banco Santander, que en dos años han bajado sus acciones hasta un sesenta por ciento, pocos medios por no decir ninguno, ha dado la más mínima información

4. ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Internet más que internacional es global

5. ¿Lo ha puesto en marcha?

Sí

6. ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Por supuesto. Las nuevas tecnologías obligan a ello

7. ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Sí, por coste. No de periodista, sino de servicios tecnológicos

8. ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

El boca a oído es el mejor soporte de promoción. Pero para llegar rápido y a la velocidad que requiere los tiempos actuales, Internet es la vía y, en consecuencia, todo lo que reportan las redes

9. ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Pesimamente mal pagado. Se paga el volumen y no la calidad. Además, hay demasiados intermediarios. DE 30 euros que paga el cliente al medio le llegan 1 o dos; el resto, se queda en el camino

10. ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Por supuesto. Soy un fiel creyente desde el año 1995, que hice la primera WEB cuando era director en el Grupo Semana (AS, TopAuto, Semana, Lecturas, etc)

11. ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Estoy esperando el cambio. De momento, espero. Simplemente

12. ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Poco requiere un menor trabajo burocrático, pero se puede perder la objetividad. Muchos, es lo mejor por lo anterior

13. ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Lo estoy intentando, vendiendo productos a través de nuestras páginas y webs

14. ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Ahora el impreso, pero tiene su vida muy limitada. El futuro está en lo digital

15. ¿Tiene socios en su empresa?

Tuve, ahora no. Pocos creen en el negocio de la comunicación, salvo los que quieren servirse de ello

16. ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Sin socios, Es más libre

17. ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

De esto hay mucho que hablar. El desconocimiento de Internet es el cáncer de este medio. Tienen que pasar dos generaciones para colocar a cada cual en su sitio

18. En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

La respuesta humana es la mejor vía, pero el correo electrónico es la herramienta obligatoria, aunque el sistema tiene demasiados concurrentes

19. ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

El futuro es Online, pero el trato personal es la mejor forma

20. ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

El soporte papel tiene los días contados, a excepción de la prensa gratuita. El futuro, mejor dicho, el presente, está en la movilidad. Es decir, en los móviles

21. ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Si Google quiere nuestra información y la coloca debidamente, ¡Encantado!

13) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: *Eugenio Domenech Redondo*

EMPRESA EDITORA: *Editorial Edítex S.A.*

CARGO: *Adjunto a Dirección General*

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

El acceso ilimitado, inmediato, universal y desde cualquier lugar y momento a la información, junto con la drástica disminución del precio por adquirirla²⁸.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Entiendo por financiación la posibilidad de apalancamiento para llegar más lejos en un proyecto con la ayuda de recursos ajenos. Cuando nuestra planificación se cumple, el precio de la financiación es asumible; en caso de fracaso en el proyecto, puede ser una losa que le perjudique aún más. Algunas empresas buscan financiación erróneamente con el fin de ganar tiempo y superar situaciones coyunturales. Muchas veces se confunde las situaciones coyunturales con la aparición de nuevas situaciones que van a ser estructurales.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí, siempre. Hay que centrarse en lo esencial, que es la generación de la información. La logística, la producción de información cualquiera que sea su formato, la técnica, etc. tienen sus propios profesionales.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Funciona mejor el “boca a boca”, sin desmerecer la importancia de la presencia en internet. No podemos desestimar que hoy el “boca a boca” muchas veces pasa por información compartida por grupos de personas en WhatsApp, por ejemplo.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No, pero son los que cabía esperar.

²⁸ Me refiero al precio entre informador e informado, sin incluir el precio del dispositivo y la red.

- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Depende de la estrategia. Caben las dos formas de hacer negocio. Según busquemos una cosa u otra, o se nos imponga un cambio en tal sentido en el mercado, debemos adaptarnos a cualquiera de las dos posibilidades.

- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

El producto digital es más rentable, mientras no absorba el precio final el ahorro de costes en comparación con el producto impreso.

- 15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí

- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Depende de las circunstancias, aunque me inclino levemente a favor de trabajar con socios dentro de un alto nivel de confianza y calidad de las relaciones personales.

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No lo sé.

- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

En la venta prefiero siempre una respuesta humana, siempre que sea posible. Para la resolución de problemas prefiero un sistema automático, pero siempre dejaría una última posibilidad de dar una respuesta humana a quien lo requiera.

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados. Pero hay que estar en ambos mundos.

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

No confío en que los soportes actuales tengan una larga trayectoria, tampoco me atrevo a vaticinar cuanto tiempo les queda, pero mi opinión es que poco. Me parece imprescindible asumir que la información es digital ya, y hay que estar en digital. El problema es cómo adaptar el coste de mi estructura y el coste de mi producción a la caída descomunal de ingresos que la nueva realidad trae consigo. La facturación de la nueva realidad digital, aunque fuera más rentable, no costea las estructuras creadas para la antigua realidad de papel. Hay que adaptarse.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que Google nos ofrece el servicio de una gran librería o quiosco y actúa como depositario de nuestros contenidos, igual que en la producción impresa lo hacen muchos puntos de venta. No podemos cobrarle por eso. Insisto nuevamente en que es mejor adaptarnos a la nueva realidad y aprender a vender el máximo número de productos con la máxima rentabilidad en esa impresionante tienda.

14) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Amancio Fernández Rodríguez

EMPRESA EDITORA: Infornoticias S.L. diarioabierto.es

CARGO: Director-Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Son imprescindibles para lograr la finalidad de cualquier publicación: conectar con el usuario. Y ahora, además, interactuar.

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Por encima de todos, la tecnología.

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Ha sido y es un importante lastre.

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Algunos ya los hemos internacionalizado: hosting, mantenimiento, desarrollos, etc...

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Sí, como he dicho en la pregunta anterior

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Es una alternativa más, siempre y cuando aporte más valor y menos coste.

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Sí, en contenidos, gestión publicitaria, apoyo tecnológico...

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

No tienen por qué ser excluyentes. Son, y pueden ser, complementarios.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Está muy mal pagada y aún no ha encontrado soluciones tecnológicas y de contenido para vencer la creciente resistencia del usuario, sobre todo con una publicidad cada vez más invasiva.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Si claro, y seguiré haciéndolo.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí, sobre todo al encontrar nuevos nichos y de negocio.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Pueden ser alternativas complementarias, en función de los nichos de mercado.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No son mi principal actuación.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Claramente se irán imponiendo los digitales, aunque el papel aún atrae en determinados segmentos –Lujo, etc- más inversión publicitaria.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Unos buenos socios son una buena ayuda.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Depende del tipo de publicidad de la que se trate.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Prefiero una respuesta humana, pero no siempre es la más rápida ni la más eficaz.

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Habría que ver de qué producto se trata.

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Desde luego que sí, sobre todo cuando son complementarios y no restan.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debería pagarse al menos una parte por el uso de contenidos no generados por Google.

15) **Estimado Editor:**

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: JOSÉ MARÍA FILLOL CUADRADO

EMPRESA EDITORA: RUMBO PRESS, SL / MEGACONSOLAS

CARGO: DIRECTOR GERENTE

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí, pero hay que saber analizar el origen de la información y las fuentes.

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

El desarrollo de las nuevas tecnologías / internet

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Depende del cristal como se mire

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Pueden funcionar ambos

- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Mal pagada sí, difícil de realizar depende del sector informativo al que se dirige.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No han sido fundamentales

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Depende del modelo de negocio, pero si hay que elegir: pocos clientes que generan mucho

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

¿Es genérica la pregunta o referente al negocio particular? En mi empresa, a día de hoy, aún sigue generando más ingresos los impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Lo prefiero

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No tiene por qué

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

La combinación de ambos.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Las dos pueden ser eficaces y válidas en función de una planificación y dependiendo del cliente.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

La tendencia es la que plantea la primera parte de la pregunta, pero los soportes actuales tienen todavía trayectoria e incluso formas de renovarse.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que debe, pero hay que reconocer que dependiendo del medio también beneficia.

16) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Miguel Ángel Gálvez Gálvez

EMPRESA EDITORA: Axón Comunicación/Sinapsis Positiva/Axón Interactive

CARGO: Administrador

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si, son imprescindibles.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
Internet, el uso de los dispositivos móviles y las nuevas herramientas en “la nube”

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Una necesidad

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Si

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Estamos en la planificación del proyecto

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
De momento no tenemos elementos de juicio suficientes para emitir una opinión

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
Está dentro de lo que estamos planificando.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
Creo que son dos canales diferentes, el boca a boca es más seguro y eficiente, pero menos accesible para la mayoría de productos. Los soportes convencionales aseguran una respuesta.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Es más difícil de vender y efectivamente peor pagada.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
Si. Además hemos transformado productos impresos en digitales para poder mantenerlos

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
Con algunos si, con otros no buenos, pero han conseguido mantenerse

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

En el término medio está la virtud.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
Si, ofertamos paquetes de servicios. Desde páginas de publicidad, banners emailings,...

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Depende de cada producto. En líneas generales los digitales generan menos costes, pero también es más difícil su rentabilidad. Pero no en todos los casos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Socios colaborativos. Aunamos esfuerzos compartiendo beneficios.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser independientes

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No tengo opinión al respecto

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Depende del cliente y de la situación

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Creo que hay que combinarlos

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Creo que la inversión, el desarrollo y la innovación es el futuro

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que habría que buscar una relación distinta. El pago por las noticias es una fórmula de corto recorrido, pero no debe ser gratuito.

17) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Javier Sánchez Chacón

EMPRESA EDITORA: Independiente

CARGO: Asesor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Necesidad no, obligatoriedad

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Sin duda internet

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Ha sido un lastre por el modelo de negocio inmovilista planteado por los editores.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No se ha dado la ocasión

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

--

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Si

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No se ha dado la ocasión

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Hoy por hoy son los únicos

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Si

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

No se ha dado la ocasión

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No se ha dado la ocasión

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Depende del modelo de negocio y el ROI

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No se ha dado la ocasión

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Unico

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humana, siempre

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Humana

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

No se puede saber

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No, Google genera tráfico, me parece una idea imposible. También se pediría a Bing, a Facebook, a Yahoo... seamos serios, ante la pérdida de fuentes de ingreso se buscan otros culpables. De paso por qué no pedir cuotas a los fabricantes de dispositivos electrónicos, como la SGAE hace tiempo.

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

X NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

X SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

X SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

X SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

X SI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

X NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

X SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

X NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

X PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

X SI

NO

- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

X INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

X NO

- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

X NO

- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

X NO

- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

X INTRUSIVAS

- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

X NO

- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

X NO

- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

X SI

NO

- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

X POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

18) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Andrés García Montesinos

EMPRESA EDITORA: Sportcartagena

CARGO: Director Técnico, Jefe de Administración

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí; dependiendo de la envergadura de la empresa-

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
La demanda del público, de los lectores y su núcleo más joven.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Depende.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?
Por el momento, no.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?
No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
No me lo he planteado,

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
No.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
Sí.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Así es, hasta el momento.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
Sí.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
Sí, pero están por mejorar.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
La segunda opción.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
No.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?
Sí.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Trabajar con socios.

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí.

- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Una respuesta humana.

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Online

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Tengo mis dudas.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Sí.

19) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Carlos A. García Llorente

EMPRESA EDITORA: GUADANEWS SL

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Indudablemente, en algunos casos es un herramienta, un medio para ampliar la difusión de la publicación y en otros casos, es un fin en sí mismo, funcionando como plataforma

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La aparición de las nuevas tecnologías unida al súbito crecimiento de las redes sociales ha revolucionado el mundo de la información.

Los dispositivos móviles-teléfono, tablets, etc.- y las redes sociales-Twitter, Facebook, Instagram, etc.-ha supuesto un giro de 180 grados el mundo de la información y comunicación. Desde cómo se genera una noticia a cómo se hace llegar al consumidor, pasando por la forma y estilo de dar la noticia, todo ello ha supuesto un punto de inflexión en la industria de la información y comunicación.

Es de tal calibre el impacto y la rapidez de estos dos elementos-dispositivos y redes sociales- que el propio sector periodísticos todavía está en proceso de asimilación.

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Depende de los casos, pero en general la financiación ha sido positiva y ha servido para coger experiencia

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? No exactamente

5- ¿Lo ha puesto en marcha? No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Si, abarata costes y profesionaliza y garantiza el servicio prestado

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? Las dos cosas funcionan, el boca a boca no se puede despreciar, y muchas veces, o la mayoría de las veces, funciona mejor que los emails

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Está muy mal pagada, y eso que es la más rentable, porque potencialmente, la pueden ver los 6.500 millones de personas que habitan la tierra.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación? No

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos? Como no he hecho nada al respecto, no puedo contestar

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? Hoy la información digital se mide por el número de visitas y visitantes

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales? Los digitales son más rentables, pero claramente, los impresos facturan más

15- ¿Tiene socios en su empresa? Si

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa? Me da igual, es indistinto

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas? Creo que rotundamente SI

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana? Respuesta humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? Creo que el contacto humano, directo y personal es mejor a la hora de vender, pero evidentemente es muy caro de mantener

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria? Todavía le queda recorrido a los soportes actuales, pero que duda cabe, que esto va muy rápido

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales? Al editor de noticias, siempre hay que pagarle-poco o mucho-. El drama que la información digital es que es gratuita y tal y como está concebido el sistema actual no se sostiene, el gratis total dejará de funcionar.

20) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Augusto González Pradillo

EMPRESA EDITORA: Faxmedia, SL / La Crónica de Guadalajara

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual? Sí, son inevitables.
- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI? La gratuidad del acceso a la información a través de Internet, siguiendo un patrón similar al de la radio y la televisión, pero con menos capacidad de generar ingresos por publicidad. En un segundo momento, que es el actual, la generalización de las redes sociales, que dispersan el origen de la información.
- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial? Sin duda, un lastre por la falta de recursos publicitarios fluidos en la última década.
- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? No.
- 5- ¿Lo ha puesto en marcha? No.
- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? Totalmente. Las redacciones son más descentralizadas que nunca, así como todos los servicios anexos a la empresa informativa.
- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? No.

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? Sí, aunque pueden ser complementarios.
- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar? Está muy mal pagada, aunque no sea “difícil de realizar”. Lo complicado es encontrar formatos que respondan a las necesidades concretas de los anunciantes sin bloquear el uso que hacen los lectores de las distintas cabeceras digitales.
- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación? Sí, desde luego.
- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos? Variables en el tiempo. La Crónica de Guadalajara se mantiene desde hace 17 años y ha vivido lo mejor y lo peor de la coyuntura económica española.
- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? En lo digital estamos condenados a primar la cantidad por encima de la calidad.
- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? Sí.
- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales? Estamos centrados ya en lo digital. El papel, sólo para ocasiones muy concretas.
- 15- ¿Tiene socios en su empresa? Sí.
- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa? Respuesta anterior.
- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas? En nuestro, caso, es marginal, apenas un 3 ó 5 por ciento.
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana? Es más eficaz el cara a cara. Y no hablo de videoconferencia.
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? Respuesta anterior, aunque probaremos en breve a robotizar la venta de espacios.
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria? Es imperativo innovar. El entorno actual no tiene más que un futuro muy corto.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales? Con que su forma de tarifar lo que abona fuera más transparente sería ya un primer paso importante.

21) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Alberto González

EMPRESA EDITORA: TRIBUNA GRUPO (Tribuna Contenidos Digitales S.L.)

CARGO: Director General

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí, sin duda.

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Los nuevos soportes, especialmente el teléfono móvil; la acogida masiva de los usuarios a las redes sociales, y como base de ambas la mejora en la velocidad de las redes de transmisión de datos, especialmente la fibra óptica.

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No.

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No.

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No.

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Sí.

- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí, los precios marcados por los ‘grandes’ de la industria, como Google, y el modelo de gestión de campañas desde las agencias de publicidad digital reducen mucho el margen para los medios. No, no es complicada, pero se necesita personal propio especializado o contratación externa del servicio.

- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Somos exclusivamente digitales.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Ninguna de las dos son despreciables en los modelos actuales. Los medios tenemos que llegar a ambos perfiles.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Con socios.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No me parece un gran lastre, sino más bien la respuesta lógica a un mecanismo que permite asegurar la efectividad de las campañas tal y como las ha definido el cliente o su agencia.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Ambas son imprescindibles.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Todavía hay mucho camino para la venta on-line, que va creciendo deprisa, pero a día de hoy la venta por contacto directo sigue siendo más efectiva.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

La empresa editorial tiene que estar en continuo desarrollo, ahora y hace 20 años. El que se para, muere, el que no se adapta, también..

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Si la relación es consensuada y negociada, me parece bien que Google disponga de nuestros contenidos ofreciendo algo a cambio. Para unos será mejor el tráfico y para otros el pago. No veo problema mientras no venga impuesto.

22) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: DAVID HERNÁNDEZ NEVADO

EMPRESA EDITORA: REPELANDO.COM

CARGO: DIRECTOR

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La facilidad de la edición web

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Una ayuda

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Sí

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos que generen poco

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Digitales

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Depende del proyecto.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Depende el producto

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Los que hay podrán evolucionar, pero están bien compaginados con las redes sociales.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debe ser gratuita

23) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: TERESA HERRANZ CONTRERAS

EMPRESA EDITORA: EL ADELANTADO DE SEGOVIA SL

CARGO: DIRECTORA

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí, claro. Es una nueva forma de difusión de la información, y tb de recibir esa información en una redacción.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet y el alejamiento del lector de lo que le cuentan los periódicos. Falta de fiabilidad.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Un lastre

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No, no se me ocurre qué servicios puede internacionalizar un pequeño periódico local.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Se puede externalizar parte de la producción, como las páginas e información general. También la figura del colaborador es una buena herramienta.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar? Sí, está mal pagada

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

No

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No lo hemos hecho

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Mejor muchos que generan poco. Reduces el riesgo.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Socios

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No sé

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Siempre es mejor el trato directo

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? Humana.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Para la prensa local y pequeña como la nuestra es fundamental el papel de momento

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que tiene que ser gratuita

24) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Hervás Garcés

EMPRESA EDITORA: Balder Comunicación.

CARGO: Asesor editorial de la publicación

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sin duda. Es una realidad tan evidente que no exige explicación.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La caída de la publicidad que se inició mucho antes de la crisis financiera iniciada en el 2007 y la escasez de los recursos propios de las empresas periodísticas. Esto sucede no solo en la prensa española, medios de tanto prestigio como el New York Times o el Washington Post han tenido que ser rescatado gracias a los nuevos ricos.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La falta de financiación es lo que supone un lastre. Es un problema mundial como muy bien pone en evidencia la economista francesa Julia Cagé en sus diversos estudios pero muy en especial en su libro 'Salvar los medios de comunicación'.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Los problemas son los mismos en todo el mundo. Internacionalizar los servicios no soluciona nada.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Externalizar es otro medio más de los que puede utilizar la empresa. El problema es que la gran mayoría de las empresas de medios necesitan cambiar su estructura. España no cuenta con una legislación que facilite la creación de sociedades de medios de comunicación que facilite empresas consolidadas, que cuentan con una estructura suficientemente sólida para permanecer en el tiempo.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

La empresa en la que trabajo es tan pequeña que no ha lugar.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No es mi campo de actuación.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

La publicidad digital no está mal pagada. Es problema de la publicidad digital es que el lector se detiene mucho menos tiempos en las páginas de los medios digitales como ha puesto en evidencia las investigaciones del Pew Research Center. Un lector en papel genera veinte veces más ingresos publicitarios que un lector en línea. Aunque ahora los anunciantes del Times acaban de aceptar pagar el mismo precio por un anuncio en la versión de papel y la versión Tablet del periódico.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Nuestro medio es exclusivamente digital y toda la oferta es digital.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No los hemos realizado.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Depende.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

De momento los impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Es un medio muy fragmentado donde la mayoría prefiere trabajar de forma independiente.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Las empresas españolas que se anuncian no contemplan el efecto exterior en nuestro caso.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Depende de la cuestión que se plantee.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

La publicidad que incluimos es de imagen de marca, no pretende vender ningún producto concreto.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

El problema de coste para las empresas periodísticas de información general es el personal si se quiere hacer un producto digno. Los soportes en la actualidad son baratos.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debe pagar. No tiene sentido que sus beneficios multipliquen hasta el infinito el de los medios que reproducen y no lo paguen.

25) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: YOLANDA JAREÑO ALGOBIA

EMPRESA EDITORA: MARKET VERSION PRESS- EDITORIAL DE INFORMACIÓN SECTORIAL (POSVENTA AUTOMOCIÓN)

CARGO: GESTIÓN COMERCIAL & MÁRKETING

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si, claro

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Nuevas tecnologías, intrusismo profesional, poco rigor, intereses cruzados....

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Dependerá de la gestión que cada uno haga de ello

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Todo en su justa medida

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

no

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (¿internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

¿Y no es lo mismo?

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

La publicidad digital está mal pagada porque como todo lo digital, se ha venido regalando y ahora es difícil ponerla en valor. Si se sabe lo que se quiere y lo que se puede conseguir la publicidad digital no será distinta de la clásica.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
Creamos productos digitales porque no puedes no crearlos

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
Si, en la medida de que obtenemos los resultados esperados.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
Pocos clientes que generen mucho es nuestra filosofía en 18 años de editorial

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
NO

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Los impresos, con mucha diferencia,... de momento

15- ¿Tiene socios en su empresa?
No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Único

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
No en nuestro caso

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Humana siempre

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
Humana con mucha diferencia

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
Una cosa no quita a la otra

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que es responsabilidad de los medios buscar las fórmulas de hacerse ver de forma creíble de manera que el usuario sepa distinguir de quién es la información

26) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: MANUEL JIMENEZ GARCIA

EMPRESA EDITORA: EL NOTICIERO (Periódico gratuito) y SOL DE ESPAÑA (REVISTA DE TURISMO)

CARGO: EDITOR

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

ES IMPRESCINDIBLE

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Las redes sociales lo están cambiando todo.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Toda financiación lleva consigo un compromiso que, en muchos casos, presionan a las empresas editoras

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

De momento, nuestra empresa es pequeña, es tendría que estudiarlo

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

NO

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

DEPENDE DE LA EMPRESA Y SU VOLUMEN DE TRABAJO

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

NO

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

SIN DUDA ALGUNA

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

HASTA AHORA SI

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

NO

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

EN ESTOS MOMENTOS, TODO EDITOR LO QUE BUSCA ES GENERAR INGRESOS

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

EN NUETRO CASO NO

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

LOS IMPRESOS

15- ¿Tiene socios en su empresa?

ES UNA EMPRESA FAMILIAR

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

TRABAJAR, SI ES POSIBLE, SIN SOCIOS

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

SI

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Siempre es preferible tener un contacto con el cliente .

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

CON TRATO Y LA CERCANIA CON EL CLIENTE

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Siempre que se pueda, hay que invertir continuamente.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

NO LO TENGO MUY CLARO

27) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Raquel Jiménez

EMPRESA EDITORA: REVISTAS DEL MOTOR SL

CARGO: Editora

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Por supuesto

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Sin duda Internet

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

En los últimos años, un lastre, somos considerados empresa de alto riesgo.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? No

5- ¿Lo ha puesto en marcha? No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Lo desconozco, pero es verdad que tenemos precios muy competitivos con nuestros proveedores

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? En estos momentos no, en pasado si tuvimos

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? Todo suma, son importantes las dos

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Complicada no, mal pagada sí

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
No, todos nuestros productos son digitales y papel.

Exclusivamente digitales en la actualidad no son rentables, increíblemente la publicidad en papel está mejor pagada con diferencia, al menos en los sectores que tocamos nosotros.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
No

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
Pocos clientes que generen mucho es un riesgo grande y muchos clientes que generen poco implica mucho trabajo. Depende de la publicación y del sector conviene un modelo u otro.
En nuestras revistas tenemos la opción de las dos vías, en el caso de optar por pocos clientes grandes, suelen ser clientes no nacionales que están en competencia con los pequeños nacionales. Difícil manejar esto .

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? En estos momentos no

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Los Impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?
No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Puedo trabajar con socios

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
Seguramente

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Hay que hacer uso de las dos, normalmente lo marca el cliente.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
Utilizamos las dos

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
Por supuesto se necesita innovar constantemente

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?
Debería pagarnos

28) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Manuel José López Pérez

EMPRESA EDITORA: BOE

CARGO: Responsable de Producción

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet, Smartphone, tabletas.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Lastre

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí, porque no puedes tener una plantilla para todo como antes

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Creo que son una mezcla de las dos cosas.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

La publicidad es más complicada de realizar. El modelo de intermediación ha cambiado.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos que generen poco

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

no

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser el único administrador

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Es probable

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Depende del tipo de cliente, a veces un chat es preferible, si funciona bien.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Combinación de ambos

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Creo que el futuro es adaptarse, pero mientras funcione lo que ya tienes, seguir ahí.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que no debe pagar. Aunque ese es problema del editor y de Google.

29) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Antonio Martínez

EMPRESA EDITORA: Madridpress

CARGO: Director / Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

si

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Económicos y tecnológicos

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

si

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

si

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
si
- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
si
- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
si
- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Si - No
- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
si
- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
si
- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
Una combinación de ambos
- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? No.
- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
- 15- ¿Tiene socios en su empresa?
si
- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
socios
- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
si
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Una combinación de ambos
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
ambos
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
ambos
- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Buscar un punto de acuerdo entre ambos extremos

30) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José María Martínez Gallego

EMPRESA EDITORA: Oroinformación S.L.

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

No cabe duda de que en los últimos 10 años los medios online han aportado una mayor flexibilidad y difusión a los medios editados en papel además de expandir la lectura a cientos de miles, millones de nuevos usuarios o lectores.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La libertad de acceso a todo tipo de públicos, sin barreras geográficas, ni económicas.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

A veces un 50%, pues en inicio se considera una ayuda fundamental para “despegar”. A la larga, se puede convertir en un lastre sin no hay resultados económicos inmediatos.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Aún no.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Según sea el volumen, criterio y metas que cada empresa se forme. Puede ser una solución una vez fracasadas otras.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? POSIBLEMENTE

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Realmente sí. Al abaratare tanto las tarifas hay que buscar otras fuentes de ingresos paralelas.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Si.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Si.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Pocos clientes que generen mucho. Ahorran trabajo y esfuerzo.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
Aún no, pero están en previsión.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Ambos si el medio tiene una gran difusión. Para una difusión media o baja no cabe duda que los digitales.

15- ¿Tiene socios en su empresa?
No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
Administrador único

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
Sí no cabe duda.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Lógicamente se inicia con un sistema automático y se mantiene después por ambos canales.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
La misma respuesta que la anterior pregunta.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
Los soportes digitales actuales mantienen una evolución constante en su desarrollo y hay que mantenerla y estar al día de cada innovación que irrumpa en el mercado.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?
Ha de ser gratuita, pues favorece el acceso de los visitantes.

31) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael M. Martos

EMPRESA EDITORA: noticiasdealmeria.com

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?
Sí. Es imprescindible estar en todos los sitios y en todas las maneras en que un lector o un anunciante pueda estar.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
La inmediatez y la gratuidad. Ambas elementos son el enemigo del periodismo auténtico. Hoy, cualquier mensaje por una red social es asumido como noticia real, al mismo nivel que el que difunde un medio periodístico serio. Si eso pone en peligro la profesión periodística, no lo pone menos que la gente se está acostumbrando a consumir información gratis... y al final, eso

repercute en que los medios tengan menos periodistas y peor pagados, en menor profesionalidad en definitiva, y lo que acaba llegando al lector es poco más que propaganda (las notas de prensa oficiales).

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Un lastre. A pesar de tener un coste proporcionalmente más bajo, es menos rentable en cuanto a ingresos.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

¿De la producción? No. Una empresa informativa produce información... si la externaliza, ya no es una empresa informativa, será otra cosa. Si se refiere a la externalización de servicios, sí. La empresa debe producir información, noticias, y otros deben encargarse de la parte informática e internet.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Todo tiene sus niveles y matices. En una provincia –como es nuestro caso- la publicidad, la captación de clientes tiene que ser muy personal, muy directa, muy cara a cara. Es rarísimo en este ámbito que alguien llame directamente a un medio –digital o no- para anunciarse.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Muy mal pagada, sobre todo si tenemos en cuenta que la ve más tiente que la de papel, y en los medios de ámbito provincial, aunque la web sea más vista que el periódico tradicional, lo normal es cobrar por el anuncio clásico y regalar un banner, cuando en todo caso debía ser al revés. Por otro lado, en el caso de mi periódico, que es líder entre los digitales y el segundo contando todas las webs de todos los medios provinciales, ni remotamente logramos la facturación que en esa proporción nos correspondería.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

No

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

--

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Pocos que generen mucho.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

--

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser administrador único es preferible, pero siempre estoy abierto a estudiar ofertas.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Lo que creo es que a los medios digitales se nos exige una serie de cosas que no se exige a los demás. Por ejemplo ¿qué garantías hay de que un anuncio es visto por un lector de periódico? ¿Qué garantías hay de que una cuña la oye la gente que se dice que la oye? ¿Por qué en internet te pagan una publicidad si genera una venta, y no se hace lo mismo en la prensa de papel? A los medios digitales se nos exprime de un modo inaceptable con políticas comerciales que rayan la usura, y principalmente la desvergüenza.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Todo es compatible.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Directo.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Ambas cosas. Creo que todo seguirá evolucionando, tanto los soportes como los productos, y aplicaciones, así como los modos de uso, pero eso no impide que lo actual aún tenga larga vida (ahora bien ¿qué entendemos por “larga vida” en el mundo actual?

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Los medios existían antes que Google. Los medios pueden existir sin Google porque existen otros buscadores, pero Google no podría existir –o ser lo que es- sin los medios. Por tanto, creo que a Google no le debe salir gratis, y como a nosotros también nos interesa, lo justo es establecer un acuerdo bueno para ambas partes.

32) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: MIGUEL MIRALLES

EMPRESA EDITORA: DROSOPHILA EDICIONES SL / REVISTA QUERCUS

CARGO: ADMINISTRADOR

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?
Sí, imprescindibles.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
Internet; la inmediatez de la información.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Una ayuda.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?
Sí, pero no para ahorrar costes sino para ampliar mercado.

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha?
Estamos trabajando en ello
- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
Dependerá de la calidad final
- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
No
- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
Depende qué productos y promociones, en general no.
- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Es muy barata. Es la tendencia actual.
- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
Si
- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
Por el momento no, pero hay que dar tiempo para tener resultados.
- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
Prefiero pocos que generen mucho, pero en la actualidad se ha cambiado el modelo. Ahora necesitas de muchos para intentar llegar a lo mismo.
- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
Si
- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Son más rentables los digitales, aunque nuestra base sigue siendo el papel.
- 15- ¿Tiene socios en su empresa?
Si
- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
La pluralidad es buena.
- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?
No lo creo.
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?
Respuesta humana, siempre.
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?
Creo en la fórmula mixta.
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?
Ambas cosas, creo que aun hay recorrido pero conviene innovar. El mercado es muy cambiante.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Esto es una pregunta que tiene un respuesta larga y compleja. Dejémoslo en que la actualidad nacional manda, es decir, en España está arraigada la cultura de lo digital gratis... de momento no hay mucho que se pueda hacer al respecto.

33) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: EL MUNDO DEL PERRO- EL MUNDO DEL GATO

EMPRESA EDITORA: Lola Moreno Marín

CARGO: DIRECTORA / EDITORA

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

SI

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

NO

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

NO

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

NO

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

SI

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

NO

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

NO

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

SI

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

SI

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

NO

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

POCOS

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

NO

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

IMPRESOS

15- ¿Tiene socios en su empresa?

SI

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

CON SOCIOS

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

NO

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

HUMANO

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

HUMANA

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

I+D+I

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

PAGAR

34) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Luis Muñoz Montes

EMPRESA EDITORA: Grupo Faro

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Los lectores han optado por el formato digital y gratuito. Si el editor quiere conservar sus lectores, debe ir a los soportes digitales para encontrarlos.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Internet y todas sus consecuencias

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La financiación de la empresa informativa no existe, está vinculada a otros intereses empresariales del propio editor o de terceras personas, además de depender en gran medida del apoyo institucional.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No. Resultaba demasiado complicado para el resultado perseguido.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí, pero sólo para tareas automatizadas, no para las relacionadas con la producción de información.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

No.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

No está pagada. El pequeño y mediano anunciante empieza ahora a creer algo en este formato publicitario.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí, pero aún muy por debajo de las expectativas.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos clientes que generan poco.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser el único administrador.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Los anunciantes pequeños y medianos anunciantes de los medios locales no tienen en cuenta ese parámetro.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Una respuesta humana.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Contacto directo y humano.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

No creo que la empresa editorial deba invertir, desarrollar ni innovar en nuevos productos sino tratar de adaptarse a los soportes que van surgiendo a un ritmo cada vez más vertiginoso. En esencia, el producto informativo debe seguir rigiéndose por las reglas que conoce cualquier periodista.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No. Son negocios paralelos e independientes que deben complementarse sin necesidad de ninguna compensación económica.

35) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Miguel Ormaetxea Arroyo

EMPRESA EDITORA: Ecointeligencia Editorial S.L.

CARGO: Presidente Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Imprescindibles.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La revolución digital y las nuevas tecnologías.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Un gran lastre.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No todavía.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Lo creo y lo he llevado a cabo en varios proyectos.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Sí, en América Latina

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Por supuesto que sí, sin desdeñar el “boca a boca”.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Está muy mal pagada.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí, cerca de media docena.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

En dos o tres casos.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Prefiero muchos clientes que generen poco.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí, en varios casos.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Los digitales, cuando alcanzan gran éxito, pero es muy difícil.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Prefiero socios.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No necesariamente.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Prefiero una comunicación digital.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Prefiero On-line, llega a mucha más gente.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Creo firmemente en la innovación sistemática y lo practico.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No, en absoluto. Es un gran error no entender la dinámica y el sentido de Internet.

36) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Alfredo Palafox Gil

EMPRESA EDITORA: Editorial Nueva Alcarria S.A

CARGO: Director General.

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1. ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Son una necesidad "impuesta" para un editor cualquier soporte podría ser válido pero el mercado y los lectores están mayoritariamente en los soportes digitales

2. ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI? Los dispositivos móviles

3. ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

4. ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? No

5. ¿Lo ha puesto en marcha? No

6. ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? Indudablemente, cada uno domina los precios y costes en su sector y en función del tamaño es imprescindible la externalización.

7. ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8. ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? No, no hay ninguna formula que funcione sola, es necesario promocionarse y eso implica una mejora en la imagen que también el boca a boca contribuirá a difundir.

9. ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Muy mal pagada, solamente gana dinero Google y Facebook, en el caso de medios locales y provinciales hace inviable su mantenimiento

10. ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11. ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No los esperados

12. ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? Muchos

13. ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? No

14. ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Sin lugar a dudas los impresos

15. ¿Tiene socios en su empresa?

Si

16. ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

No me compete

17. ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No en mi caso

18. En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humana

19. ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Directa

20. ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Es necesaria la innovación

21. ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales? Por supuesto de pago

37) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Alberto Parejo

EMPRESA EDITORA: El Iceberg

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Si, el mundo avanza hacia una dirección en la que la tecnología cada vez está más presente en sus diferentes formas y hay que adaptarse si quieres llegar al máximo público posible.

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Evidentemente internet, con lo que ha supuesto en el trato de la información inmediata, las redes sociales y la repercusión que tiene cualquier información en ellas y por supuesto la telefonía móvil y la accesibilidad desde cualquier lugar a la red lo que obliga a los medios a estar siempre actualizados

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Quizás más un lastre debido a la actual situación que viven los medios y su posicionamiento político interfiriendo claramente en la financiación de cualquier medio.

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Al contrario. En estos momentos estamos optando por la realización de los servicios de manera propia, instruyendo a personal del medio para abaratar costes

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha? No.

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No, creo que la producción debe ir fuertemente ligada a la presencia del medio con el fin de agilizar cualquier trámite

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Lo hicimos, y ahora hemos revertido el proceso por ejemplo en todo lo referente a diseño web, maquetación o servicios on-line.

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No, no creo que funciones mejor, sino de manera complementaria, pues la efectividad del boca a boca es proporcional a la cantidad de clientes potenciales a los que llegas en los otros medios

- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

No. Creo que está ajustada al mercado y la oferta tan grande que hay actualmente.

- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Si, hemos adaptado nuestra web para no solo ofrecer anuncios o banners al uso si no ofrecer cualquier tipo de publicidad que el cliente requiera, desde video-anuncios a artículos o reportajes con links.

- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Los resultados van mejorando poco a poco cada año, conforme también va mejorando la visibilidad de la web.

- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos cliente que generan poco, es lo que nos ha llevado a estabilizar el medio ya que el riesgo de pérdidas es mucho menor

- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Si, en el proceso de adaptación del medio y formación de los trabajadores nos ha abierto el abanico a una serie de ofertas del tipo de maquetación de revistas a terceros con los que antes no contábamos

- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Evidentemente los digitales pues el coste de producción es mucho menor

- 15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser el único administrador agiliza la toma de decisiones en nuestro caso

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Si, aunque hay que saber adaptarse y ofrecer otro tipo de productos que no vayan tan intrínsecamente ligados a IP o 'pinchazos'

- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Siempre una respuesta humana provoca una empatía con el cliente que favorece cualquier tipo de relación laboral

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Creo que la dos formas son buenas, aunque darle al cliente una relación humana y una forma de contacto directa mejora las relaciones

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Considero que los productos actuales tienen una trayectoria moderadamente amplia, no obstante para sobrevivir en este medio hay que adaptarse siempre y estar pendiente de cada avance.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Al ser la información gratuita facilita el tráfico web que es de lo que actualmente viven los medios de comunicación. Hoy en día Google tiene la llave del tráfico web y la fuerza como para "hacer lo que quiera".

38) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Xavier Pérez Llorca

EMPRESA EDITORA: Agencia Publicitaria Llobregat S.L.

CARGO: Editor y Presidente del Consejo Editorial de El Llobregat

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Los soportes digitales, actualmente, son necesarios, prácticamente, para cualquier sector y perfil; también, obviamente, para los editores y para la prensa. Además, de forma separada; es decir, no es el mismo comportamiento un lector que accede a la publicación a través de un ordenador (edición de escritorio) del que lo hace a través del móvil o una "Tablet". Por tanto, es fundamental adaptar el medio a los diferentes soportes con versiones específicas e independientes.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La explosión tecnológica y su democratización, ha derivado en un tsunami informativo tremendo: para destacar, pues, es necesario hacer un mayor esfuerzo y una apuesta clara por la calidad (en nuestro caso basamos nuestros contenidos en el reportaje y las entrevistas en profundidad) y por iniciativas que aporten un valor añadido a la publicación (organización de Premios, El Llobregat, celebración de conferencias, debates electorales etc...). Otro de los elementos de cambio fundamentales, y relacionado con lo anterior, es la inmediatez y el acceso a los medios (con un papel importante de las redes sociales). Creemos importante ser líderes en las redes, pero no producir para tuitear. Valoramos, pues, más la calidad que la cantidad.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Si entendemos bien la pregunta, en nuestro caso los servicios informáticos no están externalizados. Contamos con un responsable en el área de informática y Redes propio. Entendemos que es un departamento fundamental tanto a nivel de dar soporte a un contenido atractivo como en términos de seguridad. Por tanto, vemos en él una inversión y una ayuda que nos permite dar un mejor servicio. En ningún caso es un lastre.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Ambas estrategias son positivas. Nosotros apostamos por ofrecer un medio de calidad y que genere un boca a boca positivo entre los lectores, a nivel institucional y a nivel comercial. En este proceso, es importante estar posicionados en estos soportes que se mencionan y realizarlos, eso sí, de manera medida y no de manera recurrente.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Si. El mercado está muy monopolizado por las grandes plataformas, como Google, que, a su vez, paga muy poco. En relación con la publicidad propia, es donde podemos sacar un mayor beneficio, pero requiere de una mayor implicación comercial. Vemos, todavía, cierta desconfianza y, en nuestro caso, la inserción publicitaria en la web suele ser un complemento de una campaña más importante en la edición impresa.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí. Aunque no es la norma, sí hemos realizado algún proyecto estrictamente digital: recientemente hemos publicado un anuario (en formato PDF) totalmente gratuito; y, próximamente, vamos a realizar un libro On-line, de compra a través de Amazon, que será una recopilación de entrevistas políticas realizadas entre 2015 y 2016.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Aún es pronto para hacer una valoración. En cualquier caso, matizar que los resultados nos e miden estrictamente económicos, sino también desde el punto de vista del prestigio y la notoriedad como medio.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Sin lugar a duda, la primera opción. Pocos anunciantes, pero generan una mayor facturación. A nivel comercial, nuestra política ha sido la de ofrecer un producto periodístico de calidad para ser atractivos de cara a los grandes anunciantes, que suelen estar en la prensa generalista y que también invierten en la mejor prensa de proximidad. El modelo funciona y más en el caso de los gratuitos. De apostar por la segunda estrategia, normalmente el producto suele quedar en una especie de ajedrez comercial que devalúa la publicación a nivel periodístico.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí, contamos con un servicio de venta de productos e inmuebles en Stock.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

La edición impresa.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Desde el punto de vista de la gestión, apuesto por ser el único administrador de la empresa. Aunque esto no quiera decir que se pueda gestionar con socios perfectamente.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

A nivel comercial, siempre valoramos el trato personal para poder dar a conocer y enseñar la revista, excepcional, en nuestro territorio.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

En la misma línea, el contacto directo y humano es fundamental.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

De momento, los actuales soportes tienen cierta trayectoria de mejora, sobre todo, desde el punto de vista online. Pero trabajamos constantemente para llevar a cabo iniciativas que requieren inversiones extra y, en algunos casos, vinculadas a la innovación.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Google se limita a indexar contenido y, creemos, que debe ser gratuito en beneficio de un mayor tráfico. Actualmente, es buen trabajar el posicionamiento del medio en Google, puesto que repercute notablemente en un mayor número de visitas, que a la vez, es un argumento comercial.

39) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Guillermo Peris Peris

EMPRESA EDITORA: Comunicación y Tecnología Multimedia SL / Diario Siglo XXI

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí, cualquier publicación que quiere ser competitiva y llegar a su nicho de mercado, debe estar en soporte digital (gratuito o de pago).

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La irrupción de internet a finales de los 90 obligó a las empresas a lanzar versiones digitales de sus publicaciones y la irrupción de los smartphones desde hace 6 años las ha obligado a lanzar versiones web mobile y apps.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

En nuestro caso, siempre una ayuda. Y entiendo que en el resto de medios también.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí, de hecho nosotros tenemos externalizado todo el apartado de programación e informática.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No.

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No lo sé.

- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Algunos formatos como los banners clásicos (728x90, 300x250...) están muy mal pagados. Hay que acudir a formatos rich media o patrocinios para encontrar rentabilidad.

- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí.

- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí.

- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Ambos modelos me sirven.

- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No entiendo bien la pregunta, pero entiendo que sí.

- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

No tenemos productos impresos.

- 15- ¿Tiene socios en su empresa?

No.

- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Prefiero ser el único.

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí, pero para eso existen herramientas como DFP que permiten segmentar los anuncios en función de la IP, de modo que no se “desperdician” impresiones.

- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana. Detrás de un chat o correo electrónico hay un humano.

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Sólo he hecho marketing y publicidad online.

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

La inversión e innovación constantes son clave en cualquier empresa del siglo XXI.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No creo que nadie deba pagar por difundir un bien de interés público, pero si se estableciera una cuota, ayudaría a los medios pequeños sobre todo.

40) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Pep Puig

EMPRESA EDITORA: El Periódico de Catalunya

CARGO: Jefe de marketing

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

- 1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Es imprescindible tenerlos en cuenta.

- 2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

La globalización de la información y la tecnificación de los perfiles profesionales.

- 3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial? Los modelos de negocio del sector han cambiado, están aún cambiando, y no se ha encontrado una fórmula eficaz de financiación que sea posible generalizar a todos los editores

- 4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No entra dentro de mis competencias, aunque me consta que en se han contratado servicios externos y 'macroproveedores' internacionales con el objetivo de ahorrar costes

- 5- ¿Lo ha puesto en marcha? No.

- 6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Puede abaratar costes, pero puede también afectar a la calidad de los contenidos. Es una opción que requiere un equilibrio delicado

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No me consta

- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Son más efectivos, sí

- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

La tendencia es homogeneizar formatos, y eso facilita la programación. En cuanto a los precios, sí que está mal pagada, pero el propio aumento de demanda corregirá ese factor con el tiempo.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

En algunos casos sí, pero en otros no.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Si podemos optar a las dos opciones, ¿por qué elegir?

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Esos impactos también pueden rentabilizarse, no tienen por qué ser un lastre.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humana siempre que sea posible.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

A misma cantidad de contactos, mejores resultados con asistencia humana

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Los productos actuales tendrán que soportar los costes de esa innovación, que se va a dar, sin duda, por lo que los soportes actuales convivirán con estas innovaciones.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Si empezara todo de 0, tendría que pagar todo aquel que consume la información, bien como usuario final, bien como intermediario de servicio. No sólo Google, también los teleoperadores, los servicios de clippin, plataformas de lectura de feeds... Sin información desaparece el negocio.

41) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Monica Rabino

EMPRESA EDITORA: Diario AS / Grupo Prisa

CARGO: Desarrollo Digital

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Considero que los editores actuales estamos familiarizados con los soportes digitales, y teniendo en cuenta que ya más del 50% de la audiencia de internet es móvil es una necesidad adaptarse a este entorno.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

En los últimos años la crisis económica y la caída de los ingresos del soporte papel han frenado mucho las inversiones previstas en innovación, lo cual es clave para desarrollar nuevos productos.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La financiación, con el objetivo de innovar para crear nuevos modelos, es fundamental y vista así siempre es positiva.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Considero mejor apostar por los servicios locales antes que internacionalizarlos.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

La externalización de la producción, al igual que los ciclos económicos, en algunas ocasiones son positivas o no de acuerdo a los ciclos del mercado.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

La marca AS se ha internacionalizado en los últimos años en países latinoamericanos y esta apertura de nuevas ediciones se realizan con equipos locales para el desarrollo del contenido.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Todos los canales son complementarios y tanto los soportes convencionales como el "boca a boca" son importantes. Hay que lograr un equilibrio entre ellos para conseguir fidelizar y sorprender a los clientes a través de las diferentes acciones. Lo que aporta el "boca a boca" a diferencia de los convencionales es un nivel de comunicación más personal y creo que es un punto relevante a tener en cuenta en la relación con los clientes que nos han conocido a través de este medio de promoción.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Todos los canales son complementarios y tanto los soportes convencionales como el "boca a boca" son importantes. Hay que lograr un equilibrio entre ellos para conseguir fidelizar y sorprender a los clientes a través de las diferentes acciones. Lo que aporta el "boca a boca" a diferencia de los convencionales es un nivel de comunicación más personal y creo que es un punto relevante a tener en cuenta en la relación con los clientes que nos han conocido a través de este medio de promoción.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

El precio de todo servicio está determinado por la oferta y demanda del mercado y el el mercado español ha determinado el precio actual de la publicidad digital. El valor de los formatos innovadores y el medio siempre serán claves en la hora de determinar los precios. Además hay que tener en cuenta la nueva modalidad de la programática que cada vez más tiene presencia en el total de los ingresos publicitarios.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

En los últimos años se ha visto en el mercado una mayor apuesta por el branded content y native ads como nuevos formatos digitales.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Los anunciantes han mostrado buena acogida a estos tipos de formatos con buenos resultados de audiencias.

- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

El principio de Pareto del 80/20 se cumple en la mayoría de las corporaciones y depende de la estructura comercial y estrategia de captación / fidelización de los anunciantes para poder decidir cual de los planteamientos es más óptimo para la organización. Hay que recordar que el éxito de Adwords es el long tail y por ellos todos los clientes son importantes para una empresa.

- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Los medios en general complementan su oferta de contenido web con una aplicación móvil como una extensión del producto.

- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Ambos productos son importantes en una empresa editorial y el análisis de la rentabilidad considero que debería ser de manera global y no separada. Todas las áreas de una empresa trabajan para ambas plataformas: periodistas, administración, marketing y publicidad. No obstante, los ingresos netamente digitales han crecido de manera importante y seguramente lo seguirán haciendo en los próximos años.

- 15- ¿Tiene socios en su empresa?

En la empresa que desempeño mis funciones es el Diario AS y es parte de Prisa Noticias - Grupo PRISA.

- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

No corresponde a mis funciones responder, AS forma parte de un grupo.

- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

La audiencia de un medio hoy es mundial y en general la venta de publicidad es en mercado local donde está el medio, por lo que no creo que sea un factor determinante en los ingresos el impacto de impresiones en IP fuera del mercado local. Además, considero que estos impactos pueden ser una oportunidad a ser analizado con la venta programática como alternativa para optimizar este tipo de impresiones.

- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Los chatbot o sistemas automáticos son eficientes y capaces de agilizar la resolución de un problema, no obstante siempre hay que darle al cliente la opción de hablar con una persona como parte de la atención al cliente.

- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

El mejor canal de venta es el que llega al cliente, ambos canales actualmente son importantes, ninguno es mejor que otro, sino que ambos son importantes según los diferentes perfiles que tengamos como clientes. Aplicado a medios, seguramente los jóvenes nos encontrará en los canales digitales y las personas mayores preferirán los canales tradicionales, ambos son usuarios de nuestros productos.

- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

La innovación e intentar nuevos modelos de negocios, son pilares fundamentales para la evolución de los soportes actuales que seguirán evolucionando.

- 21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Los medios y Google son dos modelos de negocios diferentes. La creación de los contenidos sigue siendo de los medios y Google es una de las plataformas de distribución clave de los contenidos y por ello creo que deben seguir trabajando juntos como en los proyectos de Google AMP o Digital News Initiative.

42) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: ALBERTO RETANA BELTRÁN

EMPRESA EDITORA: TAJO MEDIA S.L. (LA VOZ DEL TAJO Y WWW.LAVOZDELTAJO.COM)

CARGO: DIRECTOR

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Absolutamente. Nuestro sector siempre se ha caracterizado por la innovación, pero la revolución tecnológica ha roto todos los esquemas y, de hecho, el paso de la publicación tradicional a los soportes digitales en algunos casos puede considerarse traumática por los cambios tan fulgurantes que proporciona la propia tecnología. En resumen, quien actualmente no cuenta con soporte digital no existe.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Con total rotundidad, las redes sociales. No es condicionen, sino que manejan con total primacía las tendencias y la información. Si el paso de lo impreso a lo digital ya es importante, la presencia e influencia en las redes sociales condiciona el carácter y la creación de opinión de un medio de comunicación en la actualidad.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

La empresa editora siempre ha sido, y creo que lo seguirá siendo, la “mala de la película”. Los costes desproporcionados, y siempre mal considerados por la ignorancia general de público y anunciantes, de la impresión han hecho que las empresas informativas dependieran de la buena salud de la empresa editorial. Esta circunstancia ha hecho que, incluso, las influencias políticas o de ciertos sectores empresariales fueran más que considerables en las empresas de edición de medios. Con las nuevas tecnologías, los costes son menores pero, sin embargo, provoca un detrimento de la contratación de profesionales al haber ‘aprendido’ de la época de vacas flaca. Esos costes se minimizan de tal manera que la aparición de infinidad de medios hace que se compita mucho más por la publicidad, faceta que aprovechan sobremedida las centrales de medios y los propios anunciantes.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí. De hecho nuestra empresa recibe multitud de ofertas de continuo. Aún así, nuestro proveedor de servicios digitales (CIBELES) funciona perfectamente e, incluso, innova continuamente para poder ofrecer a editores pequeños y medianos suficientes plataformas de cara a poder competir en el mercado actual.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Con mucho cálculo, pero efectivamente.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sin duda. La experiencia de mi familia, con más de 40 años de tradición editora e informativa me ha enseñado que la externalización es la única solución de competencia efectiva en el mundo que vivimos profesionalmente.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Como le respondía anteriormente, sí. A través de CIBELES lo llevamos a efecto.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

Sigo teniendo mis dudas. Todo depende de varios factores y aunque los grandes medios, sobre todo tv, siguen siendo preponderantes en cuanto a las tendencias informativas, así como continúan erigiéndose en los grandes tiburones de la tarta publicitaria, el público sigue creyendo en los medios locales que provocan ese “boca a boca” con mayor efectividad. De cualquier forma, en los últimos meses sí hemos podido comprobar que la publicidad en los medios de nuestro entorno ha crecido.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Depende del target de público al que se dirija. Nuestro caso, un medio escrito con influencia provincial y regional en una zona con población envejecida, sigue contando para los clientes de forma que su cliente objetivo sigue consumiendo papel. De hecho, la publicidad digital sigue suponiendo un porcentaje pequeño en la facturación. La gente sigue sin fiarse de internet al 100% y eso se nota.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

En este momento nos encontramos, precisamente, en una fase de innovación en el diseño de nuestro medio. Lo que sí podemos apreciar es que, dentro de lo denominado digital, el producto audiovisual es el más atractivo para los clientes.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Como le comentaba, estamos en fase de afianzamiento de nuevos diseños y productos. Aún no podemos valorar resultados, pero esperamos que en fechas cercanas podamos tener cifras que nos ayuden a mejorar y calcular las inversiones que estamos haciendo.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

En estos tiempos de ‘travesía de desierto’ que vivimos en los medios de comunicación todo cliente es bueno. Además, hemos aprendido a elegir el cliente bueno, que es el que paga, únicamente. Renunciar a clientes que proporcionan pocos ingresos es un lujo que no nos podemos permitir.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Durante los próximos meses los pondremos en marcha merced a la celebración del 40 aniversario de la primera publicación de nuestro medio. Se tratará de patrocinios paralelos y eventos físicos y digitales que, estamos esperanzados, nos proporcionen presencia y rentabilidad.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Sin duda, los digitales. Solamente por los costes mínimos que suponen en comparación con los costes impresos. A pesar de ello, la confianza de los clientes aún sigue siendo mayor en el medio impreso que en el digital.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Por la experiencia, preferimos trabajar en solitario, aunque nunca estamos cerrados a negociaciones.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Es una situación tan compleja como la que siempre ha lastrado a los controles de difusión tradicionales de los medios en España. Está claro que las agencias españolas deben pormenorizar cada impacto de su producto y el medio que lo soporta, pero en nuestro caso el ámbito lo supone casi todo. Somos regionales.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

A mí, personalmente, siempre me ha gustado más el contacto personal, pero la falta de tiempo y la lejanía de los responsables del apartado publicitario de algunos clientes hacen necesario el correo electrónico y otras herramientas digitales.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Muchos de nuestros clientes solicitan información a través de cualquier medio digital a nuestro alcance pero, finalmente, prefieren el contacto personal.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

Si se refiere a la muerte del papel, creo que hasta que no desaparezcamos los que aprendimos a leer con él no desaparecerá. De cualquier forma, como ya le respondía anteriormente, la combinación de soportes tradicionales e innovadores es vital y las adecuaciones son absolutamente necesarias para ser punta de lanza.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Con la llegada de las redes sociales, la propiedad intelectual se ha revolucionado. La difusión de noticias depende de tal manera de la interacción del lector que todo ha cambiado. De hecho, el lector ha pasado de ser un mero espectador pasivo a ser el centro de atención de los medios, debido a sus respuestas e interactividad en las redes sociales. Google no deja de ser una más y un buen entendimiento con los medios es vital para él mismo como para los propios medios. La soberbia, venga de quien venga, nunca es positiva y las presiones son poco fructíferas. Google ha tenido la experiencia en España de esa situación anómala y la AEEPP se ha posicionado junto a él en contra de la posición rocosa de la AEDE y el Gobierno.

43) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Joaquín Ríos

EMPRESA EDITORA: economiadehoy.es

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

Las redes sociales, la crisis económica

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Para los editores independientes, un lastre. Para los grandes grupos, una ayuda

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

No

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Está mal pagada. No es complicada de realizar

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

Sí

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

No me importaría tener socios

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Depende del producto y de la edad del comprador

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Solo la innovación es el futuro

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Gratuita

44) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Jesús Ángel Rojo Pinilla

EMPRESA EDITORA: El Gran Capitán Ediciones / Periódico El Distrito De Madrid

CARGO: Editor

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí porque el mundo digital ofrece plataformas alternativas como los e-books que poco a poco se han ido implantando en el mercado, con lo que las editoriales se ven obligadas a ofrecer su producto digitalizado, aparte de en papel.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
Fundamentalmente, Internet, las redes sociales porque ha conllevado la democratización informativa.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Puede ser un lastre porque si una de las dos fracasa, puede arrastrar a la otra.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?
No.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?
No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
Si por externalización entendemos sucursales, considero que sí.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?
Eso siempre dependerá del público objetivo, esto es, a quién vaya dirigida la publicidad.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Sí.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?
Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?
No.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?
Muchos clientes pequeños.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?
Sí.

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?
Impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?
Sí.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Con socios.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Humana.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Directa.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Sí

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

No. Tiene que pagar

45) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael Vara

EMPRESA EDITORA: Grupo de Información Gente

CARGO: Director de Marketing

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual? Dependiendo del nicho de mercado en el que actúe, si, creo que son una necesidad imperiosa.

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI? La necesidad del usuario/lector por conocer de manera inmediata la noticia. La información de hace dos hora ya es vieja con lo que las empresas editoras se ven forzadas a generar dos tipos de contenidos para poner en valor sus soportes. Por un lado el contenido inmediato, justo en el momento en el que se produce el hecho noticioso y por otro lado un contenido más “sosegado” con múltiples fuentes de información e, incluso, con opinión que sustente una información más ampliada.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes? NO

5- ¿Lo ha puesto en marcha? No.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa? Si, pero con matices

- 7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países? no
- 8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes? Si
- 9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar? No
- 10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación? Si
- 11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos? Si
- 12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación? Cuantos más clientes, menor es el riesgo
- 13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales? Si
- 14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales? Depende de cada producto y los costes que se le imputen. Al tener una redacción multisoporte-
- 15- ¿Tiene socios en su empresa?
- 16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?
- 17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas? Una campaña de publicidad web debe ofrecer al anunciante impactos útiles y, por lo tanto, excluir todas aquellas ips que no entren dentro del rango marcado. Y, por supuesto, todo el tráfico de boots.
- 18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana? Humano
- 19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados? Contacto directo
- 20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria? Creo firmemente en ambas cuestiones: desarrollo e innovación de los productos y soportes actuales, sin perder de vista la aparición de nuevo soportes que contribuyen a reforzar el mercado actual

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales? El medio debería poder elegir si prefiere cobrar por su contenido, a expensas de quedar relegado, o cederlo gratuitamente y salir beneficiado en las búsquedas...

46) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Javier Velasco Oliaga

EMPRESA EDITORA: Todoliteratura Web

CARGO: Editor-director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

En primer lugar, la inmediatez de la noticia y en segundo lugar la accesibilidad

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

Ayuda, pero no se ha sabido evolucionar

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

No

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad...), funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?

Sí

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Mejor muchos clientes que generan poco. Menos exposición.

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Lo impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Trabajar con socios pero es muy difícil

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Sí

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

El segundo caso

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

El primer caso. Los soportes actuales serán residuales en pocos años

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debería pagar

47) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: DANIEL R. VILLARRASO

EMPRESA EDITORA: PELDAÑO

CARGO: GERENTE

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?

En mi opinión los que más lo han hecho, con diferencia, son los nuevos modelos digitales de difusión de contenidos como webs, blogs, redes social etc.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?

No entiendo la pregunta, lo siento.

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?

Sí.

5- ¿Lo ha puesto en marcha?

Sí.

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?

Sí.

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?

Sí.

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el “boca a boca” para la captación de clientes?

No.

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?

Sí está mal pagada. Depende de qué tipo es fácil o difícil. Un banner es muy fácil. Una campaña en RRSS es otra cosa.

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí.

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

En algunos casos.

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Perdón, no sé si he entendido bien pero a igualdad de ingresos totales normalmente prefiero muchos clientes que facturen poco

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

Sí

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Impresos.

15- ¿Tiene socios en su empresa?

Sí.

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser el único administrador.

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

Depende. Si el impacto extranjero es irrelevante (como sucede con frecuencia)... lógicamente me parece bien que se excluya.

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana.

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Los productos o servicios... depende de muchas cosas. La venta de publicidad implica matices que generalmente han de tratarse en persona.

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aún tienen una larga trayectoria?

Las dos cosas. Al menos los productos en papel considero que sí la tendrán.

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Creo que debería pagar.

48) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Luis Yagüe

EMPRESA EDITORA: La Tribuna Hoy

CARGO: Director

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

1- ¿Cree que los nuevos soportes digitales son una necesidad para editor actual?

Sí

2- ¿Qué elementos piensa que han condicionado la evolución de la empresa informativa en el siglo XXI?
Internet.

3- ¿La financiación de la empresa informativa ha sido una ayuda o un lastre en la empresa editorial?
Un lastre

4- ¿Se ha planteado internacionalizar servicios para ahorrar costes?
No

5- ¿Lo ha puesto en marcha?
No

6- ¿Cree que la externalización de la producción puede ayudar a la empresa informativa?
Sí

7- ¿Ha internacionalizado servicios en su empresa, contratando equipo cualificado en otros países?
No

8- ¿Cree que la promoción de sus productos en soportes convencionales (internet, correo electrónico, campañas de publicidad, funcionan mejor que el "boca a boca" para la captación de clientes?
Sí

9- ¿Cree que la publicidad digital está mal pagada y es complicada de realizar?
Sí

10- ¿Ha creado nuevos productos exclusivamente digitales para mejorar su facturación?

Sí

11- ¿Ha obtenido buenos resultados con ellos?

No

12- ¿Prefiere pocos clientes que generan mucho o muchos clientes que generan poco y, acumulados, mejoran la facturación?

Muchos clientes

13- ¿Tiene servicios añadidos a los productos actuales que comercializa, es decir, complementos a los productos que generan una rentabilidad paralela, sin ser los principales?

No

14- ¿Qué productos generan más rentabilidad, los impresos o los digitales?

Impresos

15- ¿Tiene socios en su empresa?

No

16- ¿Prefiere trabajar con socios o ser el único administrador de su empresa?

Ser el único administrador

17- ¿Cree que la facturación digital se ve lastrada por los impactos publicitarios en ip,s en otros continentes, que no son contemplados por las agencias españolas?

No

18- En el trato con el cliente, ¿prefiere un sistema automático (chat, correo electrónico) o una respuesta humana?

Respuesta humana

19- ¿Cree que la venta de productos, publicidad o servicios es mejor por sistemas on-line o la forma de contacto directa y humana consigue mejores resultados?

Directa

20- ¿Cree que la inversión, el desarrollo y la innovación en nuevos productos es el futuro de la empresa editorial o piensa que los productos y soportes actuales aun tienen una larga trayectoria?

Los nuevos productos

21- ¿Cree que Google debe pagar al editor por las noticias de los medios que incorpora en su metabuscador, o que esa información debe ser gratuita, pues beneficia al tráfico de los medios digitales?

Debe pagar

1) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Alfredo Palafox Gil

EMPRESA EDITORA: Editorial Nueva Alcarria S.A

CARGO: Director General.

ENTREVISTA AL EDITOR DE PUBLICACIONES:

Conteste por favor con el texto que considere a cada pregunta, sin límite de texto.

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

2) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: TERESA HERRANZ CONTRERAS

EMPRESA EDITORA: EL ADELANTADO DE SEGOVIA SL

CARGO: DIRECTORA

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

☒ SI

☐ NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

☐ MÁS DE SIETE AÑOS

☐ SIETE AÑOS

☐ SEIS AÑOS

☐ CINCO AÑOS

☐ CUATRO AÑOS

☐ TRES AÑOS

☐ DOS AÑOS

☐ UN AÑO

☐ SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

☐ ORDENADOR

☒ SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

☐ NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

☒ SI

☐ NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

☒ SI

☐ NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

☒ SI

☐ NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

☒ PDF,S

☐ NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

☐ NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

☐ NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

☒ REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

☒ SI

☐ NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

☐ SI

☒ NO

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?
- xPAPEL
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL
- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?
- xSI
NO
- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?
- xPERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES
- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?
- xSI
NO
- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?
- xSI
NO
- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?
- SI
xNO
- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?
- UTILES
INTRUSIVAS
- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?
- xSI
NO
- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?
- xSI
NO
- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?
- SI
xNO
- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?
- MUCHA CALIDAD
xPOCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

3) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Amancio Fernández Rodríguez

EMPRESA EDITORA: Infornoticias S.L. diarioabierto.es

CARGO: Director-Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X Pero sobrevivirán algunos muy especializados o con nichos muy específicos.

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?
- PAPEL
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X
- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?
- SI X
NO
- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?
- PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X
- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?
- SI X
NO
- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?
- SI X
NO
- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?
- SI
NO X
- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?
- UTILES
INTRUSIVAS X
- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?
- SI X
NO
- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?
- SI
NO X
- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?
- SI
NO X
- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?
- MUCHA CALIDAD
POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

4) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Miguel Ángel Gálvez Gálvez

EMPRESA EDITORA: Axón Comunicación/Sinapsis Positiva/Axón Interactive

CARGO: Administrador

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO X

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS X

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

Ambos

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X (pero con una cuota de mercado muy pequeña)

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X (pero con una cuota de mercado muy pequeña)

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X (pero comercializando todo tipo de productos, no sólo de lectura)

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X (pero tienen que evolucionar)

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X (pero sólo de las nuestras)

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI (pero sólo de las nuestras)

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI (pero tienen que evolucionar)

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO X

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

De todo hay

¡Muchas gracias!

5) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: EL MUNDO DEL PERRO- EL MUNDO DEL GATO

EMPRESA EDITORA: Lola Moreno Marín

CARGO: DIRECTORA / EDITORA

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S X

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X
NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X
NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI
NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI
NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X
INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X
NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X
NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI
NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD
POCA CALIDAD
HAY DE TODO X

¡Muchas gracias!

6) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael Morán Bernaldo de Quirós

EMPRESA EDITORA: Cibeles Group / MEDIATICS

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI - X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS - X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL - X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO - X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO - X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI - X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA - X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA - X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI - X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO - X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL - X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI - X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES - X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO - X

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI - X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI - X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES - X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO - X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI - X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO - X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD - X

¡Muchas gracias!

7) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: ALBERTO RETANA BELTRÁN

EMPRESA EDITORA: TAJO MEDIA S.L. (LA VOZ DEL TAJO Y WWW.LAVOZDELTAJO.COM)

CARGO: DIRECTOR

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI **X**

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS **X**

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL **X**

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI **X**

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI **X**

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO **X**

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI **X**

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO **X**

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL **X**

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI **X**

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA **X**

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI **X**

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO **X**

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO **X**

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS **X**

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI **X**

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI **X**

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO **X**

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD **X**

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

8) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Javier Velasco Oliaga

EMPRESA EDITORA: Todoliteratura Web

CARGO: Editor-director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X. Están cerrando muchos

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X. Cada vez menos

¡Muchas gracias!

9) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Luis Muñoz Montes

EMPRESA EDITORA: Grupo Faro

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO X

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

10) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Joaquín Ríos

EMPRESA EDITORA: economiadehoy.es

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SIx

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOSx

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADORx

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SIx

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SIx

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI x

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,Sx

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETAX

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SIx

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SIx

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPELx

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SIx

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESAx

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILESx

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SIx

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SIx

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NOx

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SIx

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SIx

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NOx

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

11) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Daniel Campo Sánchez

EMPRESA EDITORA: Editora de Publicaciones Especializadas (EL PUBLICISTA)

CARGO: Presidente y director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

XSI

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

XSIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

XSMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

XSI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

XSI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

XNO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

XPDF,S para temas en profundidad

XNOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

Coexistirán ambas:

XNOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

xREVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS siempre que sean cabeceras potentes y creíbles.

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

xSI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

xSI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

xPAPEL

xPANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

xSI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

xPERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

xINTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

xSI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

xNO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

xNO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

xSI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

xNO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

xPOCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

12) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Eugenio de Quesada

EMPRESA EDITORA: Grupo NEXO

CARGO: Presidente y Director General

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X (aunque con mucha menos periodicidad que antes).

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X (aunque no todos ni habitualmente).

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X (aunque el móvil es ya el soporte estrella para todos).

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X (a las revistas profesionales, no a los periódicos generalistas).

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X (son generadores de contenidos, ‘sólo’ tienen que adaptarse a nuevos soportes).

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X (muy poco, no están resultando eficaces).

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y SMARTPHONE Y TABLETA X (obviamente)

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X (sin duda).

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X (pero ya no lo hago regularmente, y mucho menos que antes)

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X (siempre que prescindamos del adverbio de cantidad “mucho”).

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X (me gusta leer en el papel, pero lo hago habitualmente en pantalla).

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X (y cada vez más).

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

Falta una tercer opción, ya que una respuesta excluye a la otra, y creo que hay más respuestas: como es el caso de la publicidad multisoporte de grandes marcas, o bien la elección del soporte (impreso o digital) según el producto o servicio anunciado.

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X (aunque es ya presente... hasta que otra tecnología los desplace).

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X (pero su implantación está siendo rapidísima).

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X (aunque la distracción que genera hace que acabemos prescindiendo de ellas).

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X (lo dicho).

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X (hasta que otra aplicaciones las desplacen o eliminen del mercado).

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X (es esencial).

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI X (el periodismo ciudadano no permite elaborar con rigor, seleccionar y jerarquizar la información, y esa necesidad acabará recuperando la necesidad de los periodistas)

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X (por la escasez de capital humano calificado).

¡Muchas gracias!

13) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José María de Moya

EMPRESA EDITORA: Grupo Siena / Magisterio

CARGO: Director General

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

14) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Hervás Garcés

EMPRESA EDITORA: Balder Comunicación.

CARGO: Asesor editorial de la publicación

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S X

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS X

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil? Los dos

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡MUCHAS GRACIAS!

15) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Andrés García Montesinos

EMPRESA EDITORA: Sportcartagena

CARGO: Director Técnico, Jefe de Administración

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

1- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

2- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

3- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

4- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

5- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

6- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

7- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

8- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

9- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

10- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

11- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

12- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

13- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

14- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

15- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

16- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

17- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

18- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

19- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

20- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

16) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: YOLANDA JAREÑO ALGOBIA

EMPRESA EDITORA: MARKET VERSION PRESS- EDITORIAL DE INFORMACIÓN SECTORIAL (POSVENTA AUTOMOCIÓN)

CARGO: GESTIÓN COMERCIAL & MÁRKETING

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

No es una cuestión de preferencia, sino de realidad impuesta: smartphone

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

Solo si se reinventa. En el mundo sectorial el plazo será mayor

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI. SI SE REINVENTAN

NO SI NO SE REINVENTAN

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

LAS NOTICIAS DINÁMICAS, LOS REPORTAJES IMPRESOS, CON CALMA Y UN CAFÉ

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

YA HE CONTESTADO

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI
NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

DEPENDE DE LO QUE LEA

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI
NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

¿? LAS VARIABLES SON INFINITAS

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI
NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI
NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI
NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES, PORQUE YO LO ELIJO.
INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI
NO

DEPENDERÁ DEL VALOR AÑADIDO QUE SEPAN DAR

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI
NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI
NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD
POCA CALIDAD

NO CREO QUE VALGAN LAS GENERALIDADES...

¡Muchas gracias!

17) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Monica Rabino

EMPRESA EDITORA: Diario AS / Grupo Prisa

CARGO: Desarrollo Digital

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS X

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

18) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: DAVID HERNÁNDEZ NEVADO

EMPRESA EDITORA: REPELANDO.COM

CARGO: DIRECTOR

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

19) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Raquel Jiménez

EMPRESA EDITORA: REVISTAS DEL MOTOR SL

CARGO: Editora

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO x

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS x

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL x

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO x

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO x

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO x

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO x

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO x

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITALx

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI x

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil? **En los dos**

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI x

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI x

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI x

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES x

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI x

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI x

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO x

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad? **Hay de todo**

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

20) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: JOSE LUIS BARCELO MEZQUITA

EMPRESA EDITORA: ULYSSE EUROGROUP S.L., EDITORA DE www.elmundofinanciero.com

CARGO: EDITOR-DIRECTOR

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI **X**

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS **X**

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR **X**

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI **X**

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI **X**

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO **X**

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI **X**

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI **X**

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL **X**

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI **X**

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA **X**

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI **X**

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI **X**

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI **X**

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES **X**

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI **X**

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI **X**

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO **X**

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD **X**

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

21) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José M^a Alvarez

EMPRESA EDITORA: CESINE Editorial Metros Cuadrados

CARGO: director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

22) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Manuel José López Pérez

EMPRESA EDITORA: BOE

CARGO: Responsable de Producción

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

23) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: JOSÉ MARÍA FILLOL CUADRADO

EMPRESA EDITORA: RUMBO PRESS, SL / MEGACONSOLAS

CARGO: DIRECTOR GERENTE

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI x

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS x

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR x

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL x

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI x (pero más que futuro, vida)

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI x (pero más que futuro, vida)

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI x

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS x

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI x

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO x (si entendemos el kiosco en calle, sí puede subsistir en grandes superficies u otros espacios)

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL x

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL x

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI x

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA x

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES x

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI x

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI x

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI x

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES x

INTRUSIVAS x (en algunas ocasiones)

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI x

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI x

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO x

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

CALIDAD MEDIA X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

24) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: DANIEL R. VILLARRASO

EMPRESA EDITORA: PELDAÑO

CARGO: GERENTE

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO. Normalmente no. Si hablamos del buscador lo que hace es dirigir el tráfico al medio y éste, si no quiere aparecer, puede excluirse. Si hablamos de los servicios de noticias sólo se incluyen los que voluntariamente quieren que aparezcan sus noticias.

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI Sí.

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO. Depende del tipo de información. Para estar al día... noticias dinámicas. Para contenidos más de fondo PDF's o sistemas similares.

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

Creo que en el futuro, como hoy en día, van a coexistir.

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI Sí

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI Sí, pero muy pocos con el formato tradicional. Serán otro tipo de puntos de venta.

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL. Papel, generalmente pero, en mi opinión, la clave no está en el soporte que a uno le guste más (nuestros estudios de mercado demuestran sin lugar a dudas que en nuestros entornos la gran mayoría prefiere papel) sino en la disposición o en el tipo de información buscado. Si necesitas información YA... está claro que vas a echar mano del móvil. O si quieres buscar cosas concretas o directorios ... etc.

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI. Lamentablemente sí, sin ninguna duda. Ya se está haciendo y con mucho éxito. Hay que admitir que a veces salen personas (estoy pensando en algunos blogueros) que sin estudios ni formación específica hacen contenidos verdaderamente buenos que compiten con los medios.

La inmensa mayoría tienden a intoxicar o saturar el entorno informativo y aún así algunos alcanzan éxito, popularidad e incluso resultados económicos.

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD. Creo que tiene mucha calidad pero en general se ve muy coartado por la línea editorial de los medios. Esta es una de las claves por las que gente externa a los medios ha colocado sus contenidos independientes al nivel o por encima de muchos medios.

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

25) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael Vara

EMPRESA EDITORA: Grupo de Información Gente

CARGO: Director de Marketing

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI **X**

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS **X**

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR **X**

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI **X**

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI **X**

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO **X**

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

CADA CUAL TIENE SU NICHOS **X**

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO **X**

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI **X**

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL **X**

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO **X**

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

DEPENDIENDO DEL PRODUCTO **X**

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI **X**

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO **X**

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO **X**

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI **X**

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI **X**

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO **X**

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

26) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Jesús Ángel Rojo Pinilla

EMPRESA EDITORA: El Gran Capitán Ediciones / Periódico El Distrito De Madrid

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

27) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Antonio Martínez

EMPRESA EDITORA: Madridpress

CARGO: Director / Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

xNO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

xUN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

xORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

xSI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

xSI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

xNO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

xNOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

xNOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

xREVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

xNO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

xPAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

xSI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

xINTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

xNO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

xNO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

xINTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

xNO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

xSI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

xNO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

xPOCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

28) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Alberto Parejo

EMPRESA EDITORA: El Iceberg

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

29) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Xavier Pérez Llorca

EMPRESA EDITORA: Agencia Publicitaria Llobregat S.L.

CARGO: Editor y Presidente del Consejo Editorial de El Llobregat

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO X

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

30) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Miguel Ormaetxea Arroyo

EMPRESA EDITORA: Econteligencia Editorial S.L.

CARGO: Presidente Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

31) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: MANUEL JIMENEZ GARCIA

EMPRESA EDITORA: EL NOTICIERO (Periódico gratuito) y SOL DE ESPAÑA (REVISTA DE TURISMO)

CARGO: EDITOR

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI ☒ X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS ☒ SI

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR ☒ X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI ☒ X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI ☒ X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO ☒ X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S ☒ X

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS ☒ X

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI ☒ X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI ☒ X

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

32) Estimado/a Editor/a:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Gloria Collado

EMPRESA EDITORA: Gloria collado Guevara

CARGO: Editora

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES/AS DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

X NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

X TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

X ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

X SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO

X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

X NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

X NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

X NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

X PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

X SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

X INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

X SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

X NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

X NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

X INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

X SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

X SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

X NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

X NO RESPONDE

¡Muchas gracias!

33) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Pep Puig

EMPRESA EDITORA: El Periódico de Catalunya

CARGO: Jefe de marketing

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI -X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR -X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL -X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI -X (habría que concretar el 'MUCHO' pero si hay que elegir entre si o no, pues SI)

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI - X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI - X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA - X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA - X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI - X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI - X

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL –X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI- X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil? ESTO DEPENDERÁ DE A QUÉ PÚBLICO ME DIRIJA!

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI - X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI - X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI- X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES- X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI- X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI- X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO - X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD- X

¡Muchas gracias!

34) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Alberto González

EMPRESA EDITORA: TRIBUNA GRUPO (Tribuna Contenidos Digitales S.L.)

CARGO: Director General

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO X

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS X

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

35) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Augusto González Pradillo

EMPRESA EDITORA: Faxmedia, SL / La Crónica de Guadalajara

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI x

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR x

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO x

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO x

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO x

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI x

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO x

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL x

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO x

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES x

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO x

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI x

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO x

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO x

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI x

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO x

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD x

¡Muchas gracias!

36) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: MIGUEL MIRALLES

EMPRESA EDITORA: DROSOPHILA EDICIONES SL / REVISTA QUERCUS

CARGO: ADMINISTRADOR

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S X

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS X

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X (pero debe evolucionar)

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO X

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X (unos pocos medios y periodistas)

POCA CALIDAD X (la mayor parte del mercado)

¡Muchas gracias!

37) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: David Asorey Álvarez

EMPRESA EDITORA: Diario Público (DISPLAY CONNECTORS SL)

CARGO: Responsable Técnico

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

CINCO AÑOS

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

Para una lectura atenta => ORDENADOR o TABLET

Para consultar titulares => SMARTPHONE

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI, pero en campos especializados

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI, pero en campos especializados

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

Ocasionalmente

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL para libros, lecturas largas y reposadas

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL para actualidad, consultas rápidas.

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

DEPENDEN DEL MEDIO

¡Muchas gracias!

38) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José Luis Yagüe

EMPRESA EDITORA: La Tribuna Hoy

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1. ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2. ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYENDOLOS X

- 3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

- 4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

- 5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

- 6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

- 7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

- 8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS X

- 9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

- 10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

~~18-~~ ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

39) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: nueva tribuna.es Juan José Azcona

EMPRESA EDITORA: página 7 comunicación

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI x

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR x

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI x

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI x

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO x

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA x

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI x

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI x

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL x

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI x

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES x

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO x

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO x

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO x

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO x

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI x

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO x

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD x

¡Muchas gracias!

40) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Carlos Astiz

EMPRESA EDITORA: Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas (AEEPP)

CARGO: Secretario General

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS X

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI X

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

41) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael Vara

EMPRESA EDITORA: Grupo de Información Gente

CARGO: Director de Marketing

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

- 1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?
SI **X**
NO
- 2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?
MÁS DE SIETE AÑOS
SIETE AÑOS
SEIS AÑOS
CINCO AÑOS
CUATRO AÑOS
TRES AÑOS
DOS AÑOS
UN AÑO
SIGO LEYÉNDOLOS **X**
- 3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?
ORDENADOR **X**
SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL
NINGUNO
- 4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?
SI **X**
NO
- 5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?
SI **X**
NO
- 6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?
SI
NO **X**
- 7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?
PDF,S
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA **X**
NINGUNO
- 8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS
CADA CUAL TIENE SU NICHOS **X**
- 9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?
SI
NO **X**
- 10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?
SI **X**

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL **X**

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO **X**

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

DEPENDIENDO DEL PRODUCTO **X**

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI **X**

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO **X**

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO **X**

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI **X**

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI **X**

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO **X**

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

42) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Tomás Díaz-Valdés Heras

EMPRESA EDITORA: MotorPoint Networks, S.A.

CARGO: Director general, redactor jefe, escritor, principal vendedor de mi medio y chico de los recados. Más de sesenta años de profesión como contador de noticias

Si Google quiere nuestra información y la coloca debidamente, ¡Encantado!

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO, cada vez menos. Lo tengo todo en INternet

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

43) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: José María Martínez Gallego

EMPRESA EDITORA: Oroinformación S.L.

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

- 1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?
X SI
NO
- 2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?
MÁS DE SIETE AÑOS
SIETE AÑOS
SEIS AÑOS
CINCO AÑOS
CUATRO AÑOS
TRES AÑOS
DOS AÑOS
UN AÑO
- 3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?
X ORDENADOR
SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL
NINGUNO
- 4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?
SI
X NO
- 5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?
SI
X NO
- 6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?
SI
X NO
- 7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?
PDF,S
X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
NINGUNO
- 8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?
X NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS
- 9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?
X SI
NO
- 10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?
SI
X NO

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?
- X PAPEL
X PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL
- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?
- X SI
NO
- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?
- PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES
- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?
- X SI
NO
- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?
- SI
X NO
- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su **teléfono** móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?
- SI
X NO
- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?
- UTILES
INTRUSIVAS
- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?
- SI
NO
- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?
- X SI
NO
- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?
- SI
X NO
- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?
- MUCHA CALIDAD
X POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

44) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Rafael M. Martos

EMPRESA EDITORA: noticiasdealmeria.com

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?
SI
NO X

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?
MÁS DE SIETE AÑOS
SIETE AÑOS
SEIS AÑOS
CINCO AÑOS
CUATRO AÑOS X
TRES AÑOS
DOS AÑOS
UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?
ORDENADOR
SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL
NINGUNO

Falta la opción ME ES INDIFERENTE, ME VAN BIEN TODOS, que es mi caso, y creo que el de muchos.

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?
SIX (si se adaptan, por ejemplo, haciendo periódicos vespertinos de papel)
NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?
SIX (lo mismo he dicho antes, si se saben readaptar a la nueva realidad)
NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?
SI
NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?
PDF,S
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
NINGUNO

Creo que faltaría la opción DEPENDE DEL CONTENIDO, una noticia la prefiero dinámica, pero un reportaje con fotos, me gusta más en PDF

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA
REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

Falta la opción SON COMPATIBLES, se trata de que el papel se reconvierta. El vídeo casero y el home-cinema no mató el cine, ni Spotify ha matado el negocio de la música... hay que adaptarse.

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?
SI
NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI
NO

Mucho futuro NO, FUTURO SÍ. Creo que la prensa de papel se seguirá vendiendo si saben cambiar su esquema (mucho menos que ahora, pero seguirá aún mucho tiempo) y el Kiosko también es un punto de encuentro social.

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X
NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X
NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X
NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X
NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X
INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X
NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X
NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI
NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD
POCA CALIDAD

Falta la opción intermedia MEDIOCRE. Como señalé más arriba, el lector se acostumbrado a consumir información gratis en internet, y además la publicidad es escasa y mal pagada... así es imposible pagar a un periodista un sueldo digno, y es difícil tener suficientes periodistas para hacer una publicación digna... al final todo se resume en rellenar con información oficial (pública y privada). Además tenemos el mal del intrusismo, y si antes para escribir en un periódico al menos un director te debía dar el visto bueno, ahora ni eso, cualquiera monta un "periódico digital" y listo... a medrar (a ver si me paga algo el ayuntamiento tal, o la empresa cual, o a ver si así voy gratis al fútbol, o a conciertos...)

¡Muchas gracias!

45) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Carlos A. García Llorente

EMPRESA EDITORA: GUADANEWS SL

CARGO: Editor

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

- 1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?
SI
NO X
- 2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?
MÁS DE SIETE AÑOS
SIETE AÑOS
SEIS AÑOS
CINCO AÑOS X
CUATRO AÑOS
TRES AÑOS
DOS AÑOS
UN AÑO
- 3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?
ORDENADOR X
SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL
NINGUNO
- 4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?
SI X
NO
- 5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?
SI
NO X
- 6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?
SI
NO X
- 7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?
PDF,S
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X
NINGUNO
- 8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?
NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X
REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS
- 9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?
SI
NO X
- 10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?
SI
NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X
PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X
NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA X
INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X
NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X
NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X
NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X
INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X
NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X
NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI X
NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD
POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

46) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Álex Rosal

EMPRESA EDITORA: LibrosLibres

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE X

Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI Libros sí, periódicos NO

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S X

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL X

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES

INTRUSIVAS X

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO X

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI X

NO

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

47) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y Enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Guillermo Peris Peris

EMPRESA EDITORA: Comunicación y Tecnología Multimedia SL / Diario Siglo XXI

CARGO: Director

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI X

NO

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

SIGO LEYÉNDOLOS X

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI X

NO

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

48) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: *Eugenio Domenech Redondo*

EMPRESA EDITORA: *Editorial Editex S.A.*

CARGO: *Adjunto a Dirección General*

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una “X” la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO X

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS

SIETE AÑOS X

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI X

NO

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO²⁹ X

²⁹ Como venta de libros y periódicos no, como punto de venta de otros productos de venta por impulso o primera necesidad sí.

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES X

INTRUSIVAS

- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad³⁰?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

³⁰ Hay óptimo, bueno, malo y pésimo ☺

49) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA.

Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: Borja López

EMPRESA EDITORA: Cibeles Group L.L.C

CARGO: Director de Operaciones, Desarrollo y Proyectos

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO X

2- ¿Hace cuantos años dejo de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS X

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR X

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI X

NO

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI

NO X

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

- 8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresas tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

- 9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresas en kioscos?

SI

NO X

- 10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

- 11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

- 12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

- 13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

- 14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI

NO X

- 15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI

NO X

- 16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI

NO X

- 17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

ÚTILES

INTRUSIVAS X

- 18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI

NO X

- 19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI

NO X

- 20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI X

NO

- 21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD

POCA CALIDAD X

¡Muchas gracias!

50) Estimado Editor:

Le estamos muy agradecidos por participar en el estudio sobre la TRANSFORMACIÓN DIGITAL EDITORIAL EN ESPAÑA. Este trabajo está avalado por el grupo de investigación 970605 Research and Learning of Media and Communications Management/ Investigación y enseñanza de la Gestión de los Medios y de la Comunicación (Mediacom UCM), de la Universidad Complutense de Madrid.

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: *Joaquín Abad López*

EMPRESA EDITORA: *Cibeles Group L.L.C / Grupo Cibeles*

CARGO: *C.E.O Editor, Presidente Ejecutivo*

CUESTIONARIO AL USUARIO / LECTOR (INCLUIDOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y EDITORES DE PUBLICACIONES)

Marque por favor con una "X" la respuesta a cada pregunta.

1- ¿Lee con periodicidad periódicos y revistas impresos?

SI

NO X

2- ¿Hace cuantos años dejó de leerlos, si ya no los lee?

MÁS DE SIETE AÑOS X

SIETE AÑOS

SEIS AÑOS

CINCO AÑOS

CUATRO AÑOS

TRES AÑOS

DOS AÑOS

UN AÑO

3- ¿Prefiere leer las noticias en pantalla grande –ordenador- o en pantalla pequeña – Smartphone, tableta digital?

ORDENADOR

SMARTPHONE Y/O TABLETA DIGITAL X

NINGUNO

4- ¿Cree que le queda mucho futuro a los productos editoriales impresos –periódicos, libros, revistas?

SI

NO X

5- ¿Cree que las empresas editoriales que editan revistas o periódicos impresos tienen futuro?

SI

NO X

6- ¿Lee revistas y periódicos en formato PDF, sobre plataformas como Kiosco y Más u Orbyt?

SI X

NO

7- ¿Prefiere leer PDF,s de periódicos y revistas o noticias dinámicas sobre PC, teléfono móvil y tableta digital?

PDF,S

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

NINGUNO

8- ¿Cree que el futuro pasa por las noticias dinámicas sobre dispositivos móviles, ordenadores y tabletas digitales o cree que los periódicos y revistas impresos tienen futuro?

NOTICIAS DINÁMICAS SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA X

REVISTAS Y PERIÓDICOS IMPRESOS

9- ¿Compra ejemplares de periódicos y revistas impresos en kioscos?

SI

NO X

10- ¿Cree que el kiosco tiene mucho futuro?

SI

NO X

11- ¿Le gusta el papel y leer sobre el papel revistas y periódicos o prefiere la pantalla, ya sea sobre ordenador, teléfono móvil o tableta digital?

PAPEL

PANTALLA SOBRE ORDENADOR Y/O SMARTPHONE Y TABLETA DIGITAL X

12- ¿Recibe correos electrónicos de noticias de portales digitales de periódicos y/o revistas?

SI X

NO

13- Si fuera anunciante ¿Anunciaría sus productos en un periódico o revista impresa o lo haría en internet o una aplicación móvil?

PERIÓDICO Y/O REVISTA IMPRESA

INTERNET Y/O APLICACIONES MÓVILES X

14- ¿Cree que las aplicaciones móviles de periódicos y revistas tienen futuro?

SI X

NO

15- ¿Descarga aplicaciones en App Store y Google Play de periódicos y revistas para mantenerlas sobre el escritorio de su teléfono móvil?

SI X

NO

16- ¿Recibe notificaciones PUSH (Mensajes de noticias directos a su teléfono móvil o tableta digital) De aplicaciones móviles de periódicos o revistas descargadas en su Smartphone?

SI X

NO

17- Si las recibe ¿Cree que son útiles para estar informado o le resultan intrusivas?

UTILES X

INTRUSIVAS

18- ¿Cree que las aplicaciones móviles de diarios digitales, revistas y periódicos descargables sobre App Store y Google Play tienen futuro?

SI X

NO

19- ¿Cree que el periodista actual realiza una labor importante en la empresa informativa?

SI X

NO

20- ¿Considera que la labor del periodista puede ser suplida por un particular sin estudios cualificados, que escriba sobre temas de actualidad o un robot con un algoritmo inteligente de búsqueda y edición?

SI

NO X

21- ¿Cree que el periodismo actual en España tiene gran calidad o considera que tiene poca calidad?

MUCHA CALIDAD X

POCA CALIDAD

¡Muchas gracias!

3- DOCUMENTOS DE INTERÉS DE CIBELES GROUP L.L.C.

3.1 Contrato de prestación de servicios para EDITMAKER.

CONTRATO DE SERVICIOS DE INTERNET

De una parte: **Joaquín Abad Rodríguez**, en nombre y representación de la empresa **Cibeles Group L.L.C.**, domiciliada en el estado de Florida, con **EIN 83XXXXXX** como proveedora de servicios de Internet, denominada en adelante como Proveedor y

De otra: D _____, con DNI _____, representante legal de la mercantil _____, domiciliada en _____ con CIF _____, denominada en adelante como Cliente.

Ambas partes se reconocen y aceptan celebrar el contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - El Proveedor alojará la plataforma del cliente (_____) en sus servidores de Cibeles.net y redirigirá los dominios alojados en otro proveedor, a los servidores de Cibeles.

SEGUNDA. - El Proveedor instalará los programas del editor de contenidos de páginas web **EDITMAKER** en el servidor virtual dedicado al dominio del Cliente, para la elaboración on-line de las informaciones de las publicaciones, así como la inserción de fotografías e imágenes que crea necesario.

TERCERA. - El Proveedor realizará el diseño de la web del cliente y el mantenimiento y la migración de los contenidos del cliente a este nuevo diseño, así como las sucesivas actualizaciones de los programas que se vayan desarrollando en función de las tendencias y evolución de Internet.

CUARTA. - Por la licencia del CMS y el servicio de atención y mantenimiento el Proveedor encargará a la mercantil española Gestión de Cobros Cibeles, S.L. que emita un recibo mensual de € (doce al año*) más 0.50 € por Gb de tráfico generado a través de la web del cliente que supere los 200 Gb, así como 0.50 € por Gb de ocupación en el servidor que sobrepase los 20GB, todo ello domiciliado en la siguiente cuenta bancaria del cliente:

IBAN:

(*) La instalación del Adserver, en caso de solicitarlo, tendrá un coste de implementación de € (pago único) y una cuota mensual de mantenimiento de € /mes, que se unirán a la cuota mensual de mantenimiento de la web

El primer recibo se girará una vez esté finalizada todo el proceso de migración, diseño e implementación y las plataformas estén funcionando y operativas.

Las sucesivas facturas serán enviadas de forma electrónica al siguiente correo electrónico del cliente:

_____@

El servicio de mantenimiento incluido en este contrato tiene formato 24x 7 x 365, con servicios de soporte y consultoría directa de 9 de la mañana a 9 de la noche 5 días a la semana de lunes a viernes, y con Servicio de Alertas y Urgencias durante las noches, festivos y fines de semana.

CIBELES ofrecerá formación y asesoramiento al cliente en política de SEO y Redes Sociales. La formación se prestará a los diferentes departamentos indicados por el cliente. El asesoramiento en materia SEO se llevará a cabo tanto en el uso de las herramientas propias de CIBELES para la indexación y posicionamiento de una publicación, como en la puesta a disposición del cliente de un servicio externo (*) (prestado por terceros) de SEO, si fuese necesario o requerido por el cliente. Así mismo, CIBELES asegurará la correcta presencia del cliente en Redes Sociales y le orientará en las prácticas más rentables en este campo.

(*) La prestación por terceros del servicio SEO se realizará mediante la propuesta económica correspondiente de la Empresa o profesional recomendado por CIBELES.

QUINTA. - En el caso de que el cliente optara por el envío masivo de newsletters a través de los servicios de Cibeles Group, estos se facturarán mensualmente atendiendo a la tarifa que figura en el anexo 1.

SEXTA. - El presente contrato será de un año de duración, prorrogable automáticamente salvo que cualquiera de las partes lo denuncie con dos meses de antelación, por comunicación vía correo electrónico a administration@cibelesgroup.com.

SÉPTIMA. - La propiedad del diseño de la web, sus contenidos y cualquier elemento que forme parte de la misma, serán de la mercantil del Cliente. El Proveedor será responsable, mientras esté alojada la web en sus servidores, de su correcta conservación y funcionamiento, no pudiendo variar su estructura, contenidos y funcionalidades sin la autorización previa del Cliente

OCTAVA. - La propiedad de los programas EDITMAKER es de las empresas del Grupo Cibeles y podrán ser utilizados por el cliente mientras el presente contrato esté en vigor.

NOVENA. - En el caso de el cliente dejara de atender a los cargos girados mediante recibo bancario por el proveedor, durante un periodo de dos meses, este último podrá reservarse el

derecho de evitar la utilización de los programas y servicios instalados en los servidores de su propiedad.

DÉCIMA. - Si el presente servicio no es prorrogado por alguna de las partes, el cliente tendrá derecho a recibir el contenido de la base de datos de los contenidos publicados en su web-site en formato SQL.

UNDECIMA: Los datos de carácter personal correspondientes a los firmantes del contrato serán incorporados a un fichero titularidad de cada una de las partes con la única finalidad de dar cumplimiento al presente contrato. Ambas partes cuentan con los derechos de acceso, rectificación y cancelación que podrán ejercitar en las direcciones apuntadas en el encabezamiento del contrato

En virtud de la presente cláusula CIBELES es considerado un encargado del tratamiento tal y como establece el artículo 12 de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (en lo sucesivo LOPD), comprometiéndose a acceder o tratar los datos de carácter personal de los Ficheros titularidad de (EMPRESA), en las condiciones y requisitos recogidos en el presente Contrato, cuando dicho acceso sea necesario para la prestación de los servicios establecidos en el presente contrato.

(EMPRESA), como responsable del fichero, pondrá a disposición de CIBELES los datos personales que sean estrictamente necesarios para la prestación de los servicios indicados en el párrafo anterior. Únicamente tratará los Datos Personales de conformidad con las instrucciones de (EMPRESA) y para los fines expresamente indicados en el presente Contrato. CIBELES no comunicará ni permitirá el acceso a los datos de carácter personal, ni siquiera para su conservación, a terceros, con la excepción de aquellos empleados que para el cumplimiento de los servicios que constituyen el objeto del presente Contrato necesiten acceder a los mismos.

CIBELES como encargado del tratamiento, está obligada a adoptar e implementar las medidas de seguridad de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los Datos Personales y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado. CIBELES se compromete a garantizar las medidas de seguridad establecidas en el RD 1720/2007, de 19 de abril, por el que se desarrolla la Ley Orgánica de Protección de Datos 15/1999, respecto de los Datos Personales a los que acceda para la prestación de los servicios a (EMPRESA)

Una vez cumplida la prestación contractual, los Datos Personales deberán ser destruidos o devueltos a (EMPRESA) al igual que cualquier soporte o documento en que conste algún Datos Personal objeto del tratamiento. En el caso de que CIBELES destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las cláusulas del presente Contrato, será considerado responsable de los daños o de las sanciones que con su actuación pudiera causar, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido como consecuencia de su ilícita actuación.

CIBELES se compromete a observar el deber de secreto profesional respecto de la información objeto de tratamiento, manteniendo absoluta confidencialidad y reserva sobre los mismos. Asimismo, se compromete a incluir en los contratos que celebre con su personal, y que intervenga en el tratamiento de la información, una cláusula por la que se les informe y se les obligue al mantenimiento del secreto profesional respecto de los mismos y queden obligados al deber de guardarlos.

Firmado en Madrid a DE DE

El Cliente

El Proveedor,



Cibeles Group, LLC
7801 W. Flagler St., Suite 419
Miami, Florida 33144 USA

*exentos de impuestos a las empresas no ubicadas en los Estados Unidos.

SERVICIOS INCLUIDOS:

SOLUCIONES DE CIBELES GROUP INCLUIDAS CONTRATO

- **CMS EDITMAKER**
 - DISEÑO WEB
 - SERVICIO MANTENIMIENTO Y CONSULTORÍA
 - VERSIÓN MÓVIL BÁSICA INTEGRADA

- **SERVICIO DE ESTADÍSTICAS DE SERVIDOR (AWSTATS)**

TARIFA VIGENTE DE SERVIO DE ENVÍO BOLETINES

Nº SUSCRIPTORES	Nº Envíos	Coste Mes
Hasta 1.000	Ilimitados	25€
1.000 -5.000 suscriptores	ilimitados	75€
5.000 - 20.000 suscriptores	ilimitados	120€
20.000 - 50.000 suscriptores	ilimitados	240€
Más de 50.000	ilimitados	consultar

3.2 Procedimiento de uso de Doopaper (Unificado con Doopress).

NUEVOS DESARROLLOS I+ D DE CIBELES GROUP

Cibele Group realiza nuevos desarrollos acordes a las necesidades del mercado actual. Una de sus aplicaciones con mayor proyección es Doopaper, una herramienta que aúna el formato impreso y el digital en publicaciones en red con efecto 3D de páginas desplegadas, así como un interface de navegación avanzado, que admite las mayores posibilidades: zoom, descarga en PDF de la publicación, acceder a las páginas numeradas y otras muchas funciones.

VISUALIZADOR PDF EN 3D DOOPAPER: EL PODER DE LOS CONTENIDOS

Introducción: ¿Qué es? ¿Qué uso puedo darle? ¿A quién va dirigido?

Doopaper es un aplicación online, que le permitirá de una manera sencilla generar un documento dinámico a modo de libro, muy intuitivo y consistente.

Es la herramienta ideal para editores, ya que brinda de una manera muy rápida y sencilla la presencia de su medio con total integridad en Internet, con una inversión mínima y la difusión potencial que ofrece la red de redes.

Doopaper también está disponible para el usuario final para que así pueda compartir sus informes, documentos, catálogos, etc.

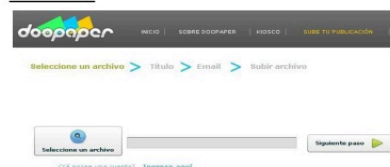
Cualquier persona o empresa que elija Doopaper, podrá mantener siempre online sus documentos, revistas, periódicos, publicaciones, libros, etc, a modo de archivo o hemeroteca, ofreciendo una presentación de publicaciones impresas a lectores y usuarios de forma digital, interactiva y atractiva.

Está basado en tecnología flash, usada por el 98% de los navegadores, por lo que su publicación tiene asegurada prácticamente toda la cuota de mercado de internet asegurando la máxima compatibilidad posible.

Nuestro primer Doopaper en sólo tres pasos

Haga click en cualquiera de las tres pastillas de colores que aparecen en doopaper.com.

PASO 1



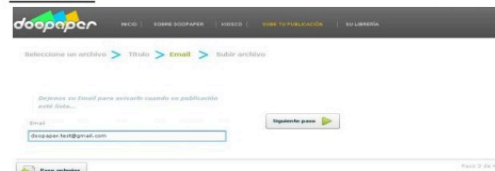
El primer paso es seleccionar el archivo PDF que deseamos usar. El archivo PDF debe tener todas las páginas del mismo tamaño, con una limitación de 125MB por archivo y un máximo de 600pág. Si es necesario crear un libro de mayor número de páginas se recomienda dividirlo en tomos.

PASO 2



El título elegido será el título de la web así como la descripción. Estos datos son parametrizados e indexados por los buscadores.

PASO 3



Introduzca su dirección de email, ya que la aplicación online deberá procesar su archivo. Pasa a la cola y en cuanto esté listo a los pocos minutos recibirá un email comunicándole sobre el resultado de la misma, así como el procedimiento a seguir.

Información General
Categoría, Lenguaje y País

Estilos y componentes del visor

Menú
Estado: Ubicación:

Descargar PDF

Modo Pantalla completa

Thumbnails

Fondo
Tipo: 

Tipo de publicación

Estilos y componentes del visor

Menú: muestra un menú de navegación con diferentes opciones, puede estar habilitado o deshabilitado, así como arriba o a la izquierda.

Descargar PDF: si está habilitado aparecerá un botón en el menú que posibilita al usuario final la descarga del PDF.

Modo en pantalla completa: este modo si está habilitado permite al usuario ocupar el 100% de su pantalla independientemente de la resolución de su monitor, pudiéndose así centrar en la publicación como si de un video se tratase, ocultando el resto de ventanas, marcos y demás partes del sistema operativo.

Thumbnails: o miniaturas son una versión mini de las páginas de nuestra publicación que aparecen en la parte inferior y tratan de mejorar la navegabilidad del documento.

Fondo: permite elegir entre fondos de colores planos, texturas como césped o madera y lo más novedoso fondos

vectoriales muy atractivos.

Información General
Categoría, Lenguaje y País

Estilos y componentes del visor

Tipo de publicación

Seleccione una opción:

 Público (Visible en www.dooonline.com)
 Privado (Solo o usted conoce la dirección Web;
 Solo para suscriptores.

Tipo de publicación

Público: esta publicación será accesible por cualquier usuario final, así como mostrada en el Kiosko Doopaper.


Privado: solo usted conocerá el enlace a su publicación.

Suscriptores: permite restringir el acceso a la publicación a los suscriptores dados de alta. Para proceder al alta solo será necesario la dirección de correo electrónico de los mismos, los cuales serán notificados de la suscripción recibiendo un password aleatorio que podrá ser modificado. También se les avisará de las nuevas publicaciones generadas y el acceso a las mismas. Esto sin duda facilita un modelo de negocio para los editores de una manera muy práctica así como de la integración de la dualidad papel/web.

KIOSKO

Es el escaparate de su publicación, cualquier usuario de la web podrá acceder al kiosko y hacer búsquedas por lenguaje, país, categoría o palabras claves.

Categoría: País: Lenguaje:



< 64 publicaciones - Pág. 2 de 4 >

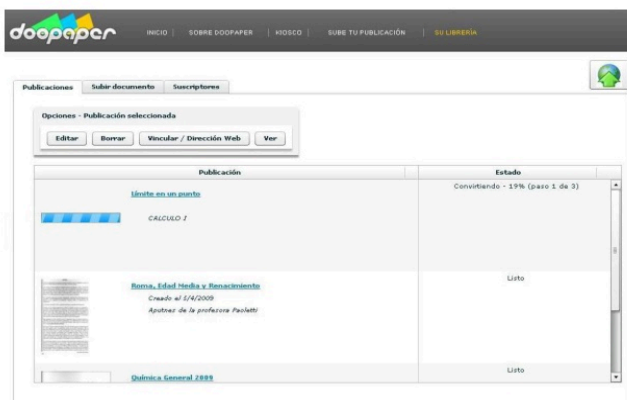
Tenga en cuenta que se generará una comunidad y que la agrupación de las publicaciones generar un conjunto informativo muy atractivo para el usuario.

El Kiosko se convertirá en otro punto de entrada a su revista así como de difusión en el mundo.

En un último paso se procederá a la subida del archivo, este proceso depende de la velocidad de su conexión a Internet así como del peso del mismo.



Administrando nuestras publicaciones: Su Librería



En **SU LIBRERÍA** podrá administrar todas las publicaciones que haya generado, eliminarlas, visualizarlas o editar sus propiedades. Además dispone de un código que le permitirá incluir el Doopaper en su sitio web de una manera muy sencilla.

Seleccione una publicación y pulse editar para modificar sus propiedades:

Información general o meta data

Esta será la información visible por el usuario así como por los motores de búsqueda.

Nombre de la web: con este dato se generará la url desde la que podremos acceder a nuestra publicación y que también contendrá el nombre de nuestro usuario.

Categoría, Lenguaje y País

Esto también es meta data. Como principal función permite clasificar su publicación, así el usuario final que entre al kiosko de Doopaper podrá hacer búsquedas en su sector, idioma o país.

Email de contacto

cambiar

Contraseña

Su nueva contraseña

[Ingrese nuevamente para verificar](#)

cambiar

Conviértase en usuario Premium

Suscribirse



Doopaper - Cuenta de usuario

Cinco años más

domingo

hemeroteca

descargar

fullscreen

K

<

>

Q

16

de

36

Martes 15

09:00 h. ENERO con las horas de la semana y la época. Foto de Tania.

11:00-11:45 h. FIESTA DEL NÚMERO Sigue actual con diferentes actividades y juegos. Foto: Paula. Para la semana siguiente se repiten para los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

12:00 h. EDUCACIÓN en un momento de calma para los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

13:00 h. SALE presentado por el Gran Poder Teatro. Foto de Tania.

14:00 h. COPHA DE HONORAR AL PASAJERO Organizado por la Compañía de Servicios Sociales y patrocinado por la Casa Pardo. Foto de Tania.

15:00 h. COMIDA del barrio de San Carlos. Foto de Tania.

16:00 h. DEPOSE de CARMELO PASALUNO con los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

17:00 h. DEPOSE de CARMELO PASALUNO con los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

18:00 h. CAJÓN de CARMELO PASALUNO con los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

19:00 h. CAJÓN de CARMELO PASALUNO con los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

20:00 h. CAJÓN de CARMELO PASALUNO con los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

19:00 h. EDUCACIÓN en un momento de calma para los niños de 10 años en el Palacio Municipal de Compañías. Foto de Tania.

Para la Estación, 5-2535 Compañías - Tel: 91 855 75-75. www.carlini.com

18 PASADIA domingo 2008

Y... las fiestas...

Del miércoles 16 al domingo 27 de septiembre

Actos religiosos

17:00 h. Santa Misa en la Ermita del Santo. Del jueves 17 al viernes 20 de septiembre. 17:00 horas. Foto de Tania.

18:00 h. Misa en Honor a Nuestra Señora la Virgen del Carmelo. Del viernes 17 al sábado 21 de septiembre. 18:00 horas. Foto de Tania.

19:00 h. Santa Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 19:00 horas. Foto de Tania.

Actividades deportivas

10:00 h. Caminata de la Escuela de Fútbol del Club Deportivo. Foto de Tania.

11:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

12:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

13:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

14:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

15:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

16:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

17:00 h. Misa en la Ermita del Santo. Foto de Tania.

18 PASADIA domingo 2008

18:00 h. Carrera de Gálvez. Organizada por la Asociación de Carreras de Carreras. Foto de Tania.

19:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 19:00 horas. Foto de Tania.

20:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 20:00 horas. Foto de Tania.

21:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 21:00 horas. Foto de Tania.

22:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 22:00 horas. Foto de Tania.

23:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 23:00 horas. Foto de Tania.

24:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 24:00 horas. Foto de Tania.

25:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 25:00 horas. Foto de Tania.

26:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 26:00 horas. Foto de Tania.

27:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 27:00 horas. Foto de Tania.

28:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 28:00 horas. Foto de Tania.

29:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 29:00 horas. Foto de Tania.

30:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 30:00 horas. Foto de Tania.

31:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado 21 de septiembre. 31:00 horas. Foto de Tania.

32:00 h. Misa en Honor de los Hermanos Fallecidos. Del sábado

Doopaper - Visor Doopaper

[INICIO](#) | [SOBRE DOOPAPER](#) | [TARIFAS](#) | [KIOSCO](#) | [SUBE TU PUBLICACIÓN](#) | [MI LIBRERÍA](#)

Publicaciones

Subir documento

Suscriptores

Hemeroteca Web enlazable

Logo de su empresa

Mi cuenta

Archivo

Infomación General

Categoría, Lenguaje y País

Estilos y componentes del visor

Menú

Estado

Habilitado

Estilo

Clásico

Descargar PDF

Habilitado

Modo Pantalla completa

Habilitado

Thumbnails

Desabilitado

Fondo

Tipo

Textura

Seleccionar...

Tipo de publicación

Subir PDF

Doopaper - Estilos y componentes del visor

[INICIO](#) | [SOBRE DOOPAPER](#) | [TARIFAS](#) | [KIOSCO](#) | [SUBE TU PUBLICACIÓN](#) | [MI LIBRERÍA](#)

[Ayuda](#) | [Contacto](#) | [Usuario: ZigZag](#) | [Salir](#)

Publicaciones

Subir documento

Suscriptores

Hemeroteca Web enlazable

Logo de su empresa

Mi cuenta

Opciones - Publicación seleccionada

Editar

Borrar

Vincular / Dirección Web

Ver

Videos / Enlaces

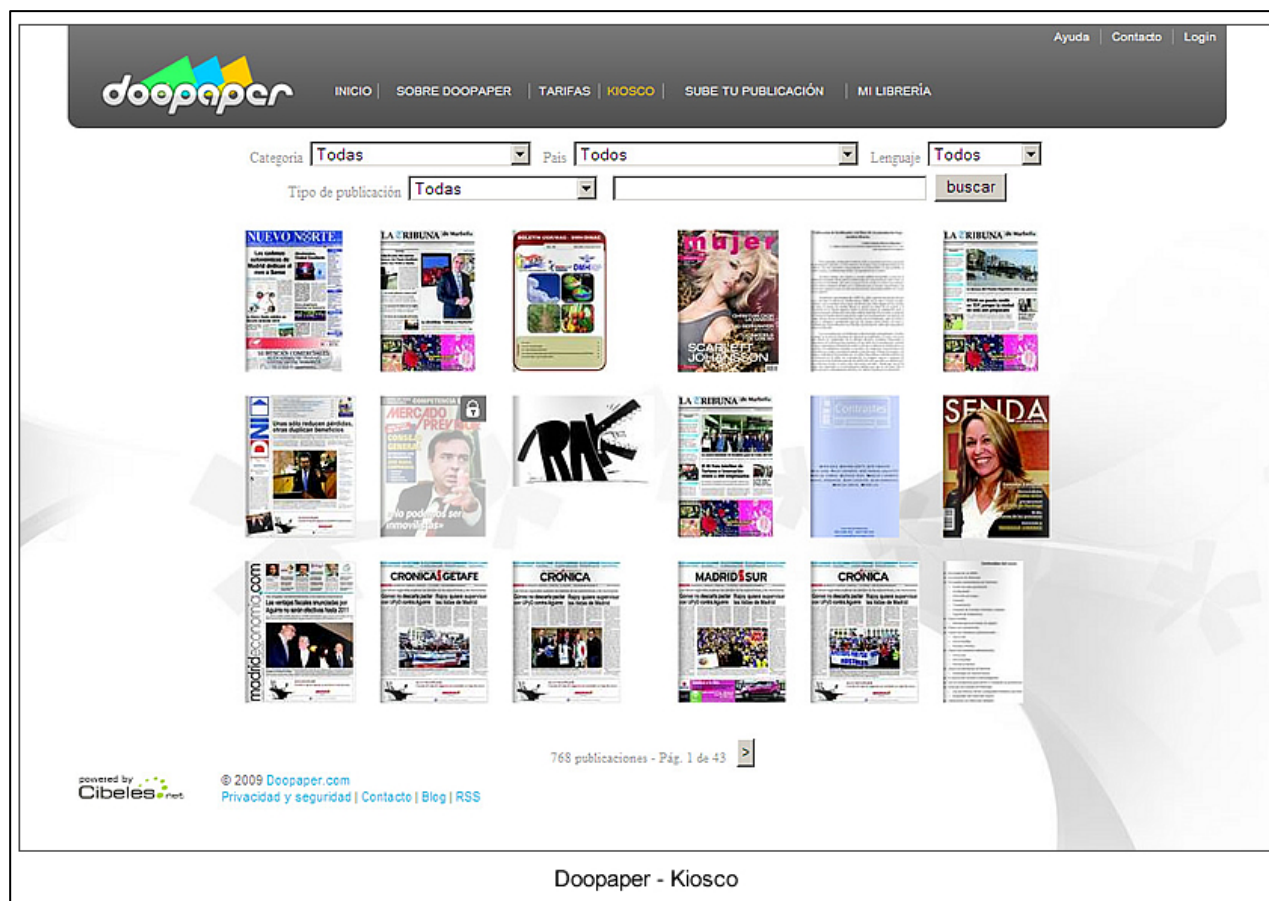
Estadísticas

Publicación	Estado
<div> ZigZag Creado el 29/10/2009 ZigZag </div>	Listo

powered by Cibeles

© 2009 Doopaper.com
[Privacidad y seguridad](#) | [Contacto](#) | [Blog](#) | [RSS](#)

Doopaper - Mi librería



Doopaper - Kiosco



Doopaper - Cómo generar mi propio Doopaper



3.3 Guía tipo para volcado de contenidos del Grupo Cibeles.

DATOS PUBLICACIÓN			
Nombre Publicación:	<input type="text"/>		
Web:	<input type="text"/>		
Dirección:	Calle <input type="text"/>	Número <input type="text"/>	Depto. <input type="text"/>
	Localidad <input type="text"/>	C.P. <input type="text"/>	
Teléfono:	<input type="text"/>		
CONTACTAR			
Persona de Contacto 1:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>		
Teléfono:	<input type="text"/>	Móvil:	<input type="text"/>

Persona de Contacto 2:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>		
Teléfono:	<input type="text"/>	Móvil:	<input type="text"/>

Persona de Contacto 3:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>		
Teléfono:	<input type="text"/>	Móvil:	<input type="text"/>

SECCIONES DE LA PUBLICACIÓN

Sección 1 _____	Sección 2 _____
Sección 3 _____	Sección 4 _____
Sección 5 _____	Sección 6 _____
Sección 7 _____	Sección 8 _____
Sección 9 _____	Sección 10 _____
Sección 11 _____	Sección 12 _____
Sección 13 _____	Sección 14 _____
Sección 15 _____	Sección 16 _____
Sección 17 _____	Sección 18 _____
Sección 19 _____	Sección 20 _____

Alguna/s característica/s especial para alguna/s sección/es

DISEÑO DE LA PORTADA

Altura de la Web (Medida en Número de Pantallazos)

NOTICIA "PRINCIPAL "

SI ☐

NO ☐

Fotografía:

Tamaño:

Grande ☐

Mediana ☐

Pequeña ☐

Posición:

Izquierda ☐

Derecha ☐

Central ☐

Pie de Foto:

SI ☐

NO ☐

Tipo de Noticia:

Rotador:

SI ☐

NO ☐

Tipo de Noticia:

NOTICIAS "NORMALES"

Fotografía:

Tamaño: Grande ☐ Mediana ☐ Pequeña ☐

Posición: Izquierda ☐ Derecha ☐ Central ☐

Pie de Foto: SI ☐ NO ☐

Número de noticias 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ Otro _____

Tipo de Noticia: _____

Rotador: SI ☐ NO ☐

Tipo de Noticia: _____

NOTICIAS "3ª COLUMNA"

Fotografía:

Tamaño: Grande ☐ Mediana ☐ Pequeña ☐
Posición: Izquierda ☐ Derecha ☐ Central ☐

Pie de Foto: SI ☐ NO ☐

Número de noticias 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ Otro _____

Tipo de Noticia: _____

Rotador: SI ☐ NO ☐

Tipo de Noticia: _____

NOTICIAS "OTRAS" SI ☐ NO ☐

Número de noticias 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ Otro _____

Tipo de Noticia: _____

3.4 Facturas a editores de Cibeles Group, ejemplos.



Exporter:
Cibeles Group, L.L.C.
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: Ociocritico, S.L.
Gran Vía, 27
City 28013 Madrid
www. diariocritico.com

EIN B83800409
State Spain

Document Date 08/28/17
Services
Bill Invoice No. 601

Payment iesteban@diariocritico.com
Domiciled account: ES81 2100 2416 9102 0005 4797

Service Qty	Part Description	Unit Price	Extended Price
1	Technology consulting services & customer care diariocritico	300,00 €	300,00 €
1	Technology consulting services & customer care resto sites	200,00 €	200,00 €
0	iPhone & Android versión maintenance	40,00 €	0,00 €
0	Newsletters sent	0,0010 €	0,00 €
1	Manintenance Adserver	25,00 €	25,00 €
1	Server Traffic on the server (Gb.) Web-Site	150,00 €	150,00 €
0	Occupation Hdd (Free 250 GB.)	0,50 €	0,00 €
1	Payment Platform Google-AEEPP	0,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal rutaal2020.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal educa2020.es	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal clubrutaal2020.es	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal rediberoamericanadediariosdigitales.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocritico.es	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariodemiami.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticocyl.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodeargentina.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodebolivia.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodecolombia.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodeecuador.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodemexico.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodeperu.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal educa2020.net	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal educa2020.org	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodedelacomunidad de valencia.es.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodecastillayleon.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticodevalencia.com	19,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal diariocriticocv.com	19,00 €	0,00 €

Subtotal:	EURO	675,00 €
TAX AMOUNT	EURO	
TOTAL AMOUNT	EURO	675,00 €

THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATE REGULATIONS

Cibeles Group, LLC. EIN: 83-0475471
7891 Flagler St. Suite 419, Miami, FL 33144 USA



Digital Orión, S.A.
CUIT: 30-71045016-8
C. Montevideo, 765, of. 13
Mendoza (Argentina)
Fecha 28-ago.-17
Nº Factura #1REF1

Sold To: Gestión de Cobros Cibeles
Marqués de Leganés, 7
City 28004 Madrid
State Spain
CIF B85841443

Transferencia

CBU: 07 2006 8720 0000 0163 9418

Cta Nº: 16394/1 Banco Santander Río,Suc, 068 Mendoza, Argentina

FACTURA

1	Servicio atención telefónica horario laborable	2.200,00 €	2.200,00 €
27	Actualización diseño clientes	40,00 €	1.080,00 €
9	Mantenimiento servidores dedicados	250,000 €	2.250,00 €
1	Servicios de consultoría	1.470,00 €	1.470,00 €

7.000,00 €

TOTAL 7.000,00 €

TOTAL EURO 7.000,00 €

**Exporter:**

Cibeles Group, L.L.C
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: Activitas Comunicaciones

City Santo Domingo
www. diariohispaniola.com
activitascomunicaciones@gmail.com
ribert@gmail.com

EIN 11694971
State Santo Domingo

Document Date 08/28/17
Services
Bill Invoice No. #REF!

Payment: Bank: Banco de Sabadell, Miami, FL, USA

Account number: 00019602 Swift: BSABUS3X Aba: 0660-1406-9

PAYPAL https://www.paypal.com/cgi-bin/webscr?cmd=s-xclick&hosted_button_id=2ZE27793PPY54

Service Qty	Part Description	Unit Price	Extended Price
1	Technology consulting services & customer care	200,00 €	200,00 €
0	iPhone & Android versión maintenance	40,00 €	0,00 €
0	Newsletters sent	0,0010 €	0,00 €
0	Manintenance Adserver	25,00 €	0,00 €
0	Occupation Hdd (Free 250 GB.)	0,50 €	0,00 €
-1	Payment Platform CibelesAds	0,00 €	0,00 €
0	Annual domain renewal	13,24 €	0,00 €

Subtotal:	EURO	200,00 €
TAX AMOUNT	EURO	
TOTAL AMOUNT	EURO	200,00 €

THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATE REGULATIONS

Cibeles Group, LLC. EIN: 83-
0475471 7891 Flagler St. Suit
419, Miami, FL 33144 USA



Gestión de Cobros Cibeles, S.L.
Cif: B85841443
Fernando el Católico, 13, of. 5
28015 Madrid

FACTURA

Empresa: Cibeles Group, LLC
Direccion: 7891 W. Flagler St. Suite 419
Ciudad: Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

FECHA 28-ago.-17

Nº FACTURA #REF!

Pago:

Cantidad	Descripcion	Precio/Unidad	Importe
1	Seo Advice	6.000,00	6.000,00 €

Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid Tomo 27.288 Folio 110 Sección 8 Hoja M-491650 Inscripción 1

GESTIÓN DE COBROS
CIBELES, S.L.
B-85841443
C/ Valle del Tormes, 2
28669 BOADILLA DEL MONTE

Subtotal: 6.000,00 €

Resultado 6.000,00 €

I.V.A. 0,00 €

TOTAL 6.000,00 €

3.5 Espacio en servidores y alojamiento.

1	madridiario.es	71,73	Gb
2	mallorcadiario.com	24,28	Gb
3	subdominios.diariocritico.com	19,47	Gb
4	diariohispaniola.com	18,25	Gb
5	aplausos.es	16,77	Gb
6	elimparcial.cibeles.net	14,83	Gb
7	oroinformacion.es	14,24	Gb
8	nexotrans.com	8,20	Gb
9	nexotrans.com	8,15	Gb
10	goldandtime.org	7,65	Gb
11	goldandtime.org	7,64	Gb
12	prmt.cibeles.net	6,97	Gb
13	hstp.cibeles.net	6,88	Gb
14	ibizadiario.info	6,56	Gb
15	melillahoy.es	5,05	Gb
16	elperiodigolf.madridiario.es	4,83	Gb
17	elboletin.com	4,77	Gb
18	canariasdiario.com	4,73	Gb
19	economiadehoy.es	4,56	Gb
20	secreta.com	4,15	Gb
21	travelmagazine.es	4,08	Gb
22	nexotur.com	4,07	Gb
23	cronicamadrid.com	4,06	Gb
24	gacetaslocales.com	3,91	Gb
25	nexotur.com	3,87	Gb
26	local.cibeles.net	3,44	Gb
27	menorcadiario.es	3,28	Gb
28	lacalledeltoro.aplausos.es	3,24	Gb
29	estiloysalud.es	2,92	Gb
30	dooprensa.com	2,79	Gb
31	masvive.com	2,61	Gb
32	americaeconomica.com	2,48	Gb
33	lavozdelnoroeste.com	2,41	Gb
34	diariodenautica.com	2,21	Gb
35	lavozdeavila.com	1,91	Gb
36	publicidad.madridiario.es	1,79	Gb
37	mil21.es	1,71	Gb
38	cibeles.net	1,53	Gb
39	diariodemotor.com	1,42	Gb
40	sportpunta.com	1,04	Gb
41	tecnopunta.es	0,98	Gb
42	secretosdesalud.es	0,96	Gb
43	modapunta.com	0,89	Gb
44	autonomosyemprendedor.elespa	0,82	Gb
45	tictoc.es	0,79	Gb
46	madrideconomia.cibeles.net	0,72	Gb
47	gacetadeguinea.com	0,64	Gb
48	cenaculosymentideros.com	0,60	Gb
49	quercus.cibeles.net	0,59	Gb
50	cronicalocal.es	0,58	Gb
51	elfaro.es	0,54	Gb
52	elcaso.net	0,52	Gb
53	hispanodigital.com	0,52	Gb
54	difusion.cibeles.net	0,49	Gb
55	tareas.cibeles.net	0,48	Gb
56	gacetademarruecos.com	0,47	Gb
57	secretosdesalud.cibeles.net	0,46	Gb
58	visitasplus.com	0,44	Gb
59	directorio.solotransporte.cibeles.	0,38	Gb

60	survivaldigital.com	0,38	Gb
61	muyconfidencial.com	0,38	Gb
62	intrahistoria21.es	0,37	Gb
63	informativomadrid.com	0,37	Gb
64	publicidad.editorialprotiendas.co	0,37	Gb
65	moviles.cibeles.net	0,35	Gb
66	rafabernaldodequiros.com	0,33	Gb
67	lavozdeltaajo.cibeles.net	0,32	Gb
68	eltelegrama.com	0,31	Gb
69	editmaker.com	0,27	Gb
70	melillahoy.cibeles.net	0,27	Gb
71	artedevirmagazine.com	0,25	Gb
72	autonomos.cibeles.net	0,25	Gb
73	wiki.cibeles.net	0,25	Gb
74	mifilon.com	0,24	Gb
75	joaquinabad.es	0,24	Gb
76	aplausos.cibeles.net	0,24	Gb
77	debateyopinion.com	0,23	Gb
78	cronicadelsur.com	0,23	Gb
79	noticias.cibeles.net	0,23	Gb
80	periodico.inforesidencias.com	0,22	Gb
81	lacronica.cibeles.net	0,22	Gb
82	prueba.editmaker.com	0,22	Gb
83	template1.editmaker.com	0,22	Gb
84	cronicaglobal.cibeles.net	0,21	Gb
85	certificados.cibeles.net	0,20	Gb
86	aeepp.cibeles.net	0,18	Gb
87	alertaeuropa.cibeles.net	0,18	Gb
88	digitalabs.aeepp.com	0,18	Gb
89	nucleares.net	0,17	Gb
90	elboletin.cibeles.net	0,17	Gb
91	nuevodiario.cibeles.net	0,16	Gb
92	appdelibros.com	0,16	Gb
93	digitalextramadura.cibeles.net	0,16	Gb
94	produccion.editmaker.com	0,16	Gb
95	trofeocaza.cibeles.net	0,16	Gb
96	revistaelcaso.net	0,16	Gb
97	cocheconectado.cibeles.net	0,16	Gb
98	democurso.editmaker.com	0,16	Gb
99	gacetadeprensa.cibeles.net	0,16	Gb
100	cesped.cibeles.net	0,16	Gb
101	cibelesads.com	0,15	Gb
102	debateyopinion.cibeles.net	0,15	Gb
103	cibeles.cibeles.net	0,15	Gb
104	survival.cibeles.net	0,15	Gb
105	tvtoros.com	0,14	Gb
106	dicen.cibeles.net	0,14	Gb
107	tuprensa.es	0,11	Gb
108	digitalorion.net	0,10	Gb
109	erenovables.com	0,10	Gb
110	wiki.editmaker.com	0,10	Gb
111	honoriofeito.com	0,09	Gb
112	practicas.economiadehoy.cibeles	0,09	Gb
113	muyconfidencial.com	0,09	Gb
114	pepehervas.com	0,09	Gb
115	maslibros.es	0,06	Gb
116	tienda.estiloysalud.es	0,06	Gb
117	intranet.cibeles.net	0,05	Gb
118	visual21.es	0,05	Gb

119	revive.cibeles.net	0,05	Gb
120	maslibros.cibeles.net	0,05	Gb
121	revistapersonas.com	0,03	Gb
122	e-people.org	0,03	Gb
123	borjaabad.com	0,03	Gb
124	aplp.es	0,03	Gb
125	phpmyadmin.elboletin.com	0,03	Gb
126	cibeles.fr	0,02	Gb
127	yii-1.1.14.f0fee9	0,02	Gb
128	toros.aplausos.es	0,02	Gb
129	ecc.cibeles.net	0,01	Gb
130	moralzarzalcf.com	0,01	Gb
131	horoscopo.cibeles.net	0,01	Gb
132	editmaker	0,01	Gb
133	curso-autonomos.cibeles.net	0,01	Gb
134	cubaeconomica.com	0,01	Gb
135	desarrollo.editmaker.com	0,01	Gb

3.6 Contrato entre Cibeles ADS y una agencia de publicidad digital.

Madrid a de....De...20017

Contrato de prestación de servicios (exclusividad de espacio)

REUNIDOS

De una parte, Don.....con N.I.F, y domicilio a efectos de notificaciones en Madrid (domicilio de la empresa).

De otra parte, Don.....con NIF..... Y domicilio a efectos de notificaciones en Madrid (domicilio de la empresa).

INTERVIENEN.

La primera en nombre y representación de la entidad mercantil constituida ante el notario de Madrid, don..... con número de protocolo.....,con C.I.F. y domicilio en Madrid C/ Ostenta su representación en calidad de administrador único, representación otorgada ante el notario de referencia , en fecha con número de protocolo....., e inscrito en el Registro Mercantil de Madrid , hoja..... (En adelante Antevenio)

El segundo en nombre y representación de la entidad mercantil XXXXXXXX constituida ante el notario de, don con número de protocolo....., con C.I.F y domicilio en Madrid Ostenta su representación en calidad de....., representación otorgada ante el notario de....., en fecha con número de protocolo....., e inscrito en el Registro Mercantil de Madrid, hoja.....

Ambas partes comparecientes, declaran tener plenamente vigente su capacidad de representación.

MANIFIESTAN

I.-Quees una empresa especializada en el asesoramiento, gestión y comercialización, de espacios publicitarios ajenos, on line.

Para la gestión y comercialización de estos espacios publicitarios,:

- Adquiere el derecho a la explotación de espacios publicitarios de un portal o páginas web, con la finalidad de destinarlo a insertar publicidad. Este derecho se adquiere por la cesión de quien ostenta el derecho sobre ese portal o página web.

-Busca y aporta anunciantes, tanto en España como en el extranjero, interesados en anunciarse en el espacio del portal y formaliza la contratación con los anunciantes, percibiendo el precio acordado.

-Aporta el software “ad Server”, programa informático que permite la difusión de publicidad, en los espacios del portal destinados a publicidad, y de los cual ostenta los derechos necesarios para su explotación.

II.- Que XXXXXXXX es una empresa, con presencia en Internet, y titular del derecho de uso, del portal ubicado en la URL <http://www..com> (en adelante referido como el Portal). Este Portal tiene posibilidades de explotación publicitaria, y por ello de rendimiento económico.

III En virtud de las manifestaciones anteriores, acuerdan que Antevenio asuma la gestión y comercialización de la publicidad que se pudiere insertar en el portal, con arreglo a las siguientes:

ESTIPULACIONES

PRIMERA.- OBJETO

..... XXXXXXX cede, todos los espacios publicitarios del portal, a En virtud de esta cesión,comercializará esos espacios publicitarios, insertando la publicidad de los anunciantes, con quienes haya sucrito contrato.

Los formatos publicitarios que se inserten dependerán del interés del anunciante y siempre dentro de alguna de las tipologías de publicidad, que se adjuntan mediante anexo nº I y que forman parte integrante de este contrato.

SEGUNDA.- RETRIBUCIÓN Y FORMA DE PAGO

Las agencias de medios y anunciantes directos (los anunciantes), por la disposición de los espacios publicitarios objeto de este contrato, vendrán obligados a satisfacer a el precio pactado. A título meramente enunciativo , se señala en el anexo II las tarifas que se publicarán en la red de Antevenio relacionadas con el Portal , y que atendiendo a la realidad del mercado y de otras variables (inventario, estacionalidad, etc....) conformarán el precio que deban los anunciantes satisfacer por el servicio y disposición referido, a.....

... XXXXXXXpercibirá el 55% de los ingresos netos (el precio) obtenidos por..... de los anunciantes por la comercialización de los espacios publicitarios , referidos en la estipulación primera y concretados en el párrafo anterior.

Antevenio, remitirá dentro de los veinte primeros días de cada mes, información detallada de la comercialización de la publicidad producida en el mes anterior.

Esta información será relativa a las contrataciones confirmadas, indicando el espacio publicitario concreto comercializado, la tarifa aplicada y los ingresos devengados.

XXXXXXX.....previa comprobación del informe citado, y estando conforme, emitirá factura conforme al porcentaje que le corresponde, añadiendo los impuestos aplicables.

Antevenio, previo cobro de la factura emitida al anunciante, y transcurridos 90 días desde fecha fin del periodo mensual donde se realizó la campaña la factura emitida por XXXXXXXhará efectivo el pago de dicho importe mediante transferencia bancaria a la entidad designada por ... XXXXXXX

TERCERA.-DURACIÓN

EL presente contrato tiene una vigencia de un año, entrando en vigor en la fecha de su firma.

No mediando preaviso entre las partes, comunicado de forma fehaciente, con al menos tres meses de antelación a la finalización del contrato, se entenderá prorrogada automáticamente la duración del contrato y por periodos anuales.

No obstante, existiendo orden de compra en vigor entre Anunciantes y Antevenio, se respetará la duración de estos contratos. Para el supuesto de no ser así..... XXXXXXXresponderá de los daños y perjuicios que se pudieren ocasionar a..... y entre ellos expresamente queda incluido el daño económico que se le ocasionare al anunciante y que reclamase.

Para la validez de esta cláusula Antevenio está obligada a notificar fehacientemente a... XXXXXXX..... los contratos suscritos con los anunciantes y el término de los mismos.

CUARTA .OBLIGACIONES DE ANTEVENIO

Para el desarrollo del objeto de este contratose obliga a

4.1 Tener el personal cualificado para la comercialización, administración y control de espacios publicitarios en Internet.

4.2 Realizar presentaciones a agencias de medios y anunciantes.

4.3 Negociar las campañas de agencias de medios y anunciantes de una forma diligente.

4.4 Realización de manera regular de informes de seguimiento de sus gestiones y contrataciones.

4.5 Definición y creación de nuevos formatos comerciales posibles.

4.6 La configuración y mantenimiento, del Adserver, de modo que se asegure la efectiva disponibilidad de las inserciones publicitarias.

4.7 Garantizar que el contenido publicitario de los anunciantes no resulte contrarios a los intereses de XXXXXXXy no afecten al ideario o posicionamiento empresarial de..... XXXXXXX.....

4.8 A poner a disposición de... XXXXXXXX.....un acceso directo vía Internet de consulta a las estadísticas relacionadas con el desarrollo del presente contrato.

4.9 Antevenio será el exclusivo responsable de las relaciones contractuales con los anunciantes, exceptuado lo estipulado en la estipulación tercera.

4.10 .A garantizar que XXXXXXXX no accederá en ningún caso a datos de carácter personal sometidos a la legislación de protección de datos de carácter personal.

4.11 A garantizar la confidencialidad sobre la información que, con ocasión del presente contrato, reciba sobre los negocios y asuntos de XXXXXXXX, entre los que expresamente se incluyen secretos comerciales, información significativa sobre clientes, sectores de actuación, planes de desarrollo, información técnica, información comercial obligándose a no utilizar dicha información en cualquier forma o finalidad ajena al presente contrato.

La obligación de confidencialidad permanecerá vigente incluso tras la terminación por cualquier causa del presente contrato.

4.12 Al estricto cumplimiento de las obligaciones derivadas de la legislación relativa a la protección de datos de carácter personal.

QUINTA.-OBLIGACIONES DE XXXXXXXX

Para el desarrollo del objeto de este contrato XXXXXXXX se obliga a

5.1- Garantizar la explotación publicitaria de todos los espacios del portal, destinados a publicidad en exclusiva a Antevenio.

5.2. A permitir la difusión de los contenidos de los anunciantes en el portal, siempre que los mismos no atenten contra el posicionamiento empresarial de XXXXXXXX

5,3.- A garantizar la disponibilidad de la infraestructura técnica relacionada con el portal, en cuanto la misma dependa directamente de ella, excluyendo los supuestos de saturación e indisponibilidad general.

5.4.- A garantizar la confidencialidad sobre la información que, con ocasión del presente contrato, reciba sobre los negocios y asuntos de XXXXXXXXXXXXXXXX, entre los que expresamente se incluyen secretos comerciales, información significativa sobre clientes, sectores de actuación, planes de desarrollo, información técnica, información comercial obligándose a no utilizar dicha información en cualquier forma o finalidad ajena al presente contrato.

La obligación de confidencialidad permanecerá vigente incluso tras la terminación por cualquier causa del presente contrato.

5.5 A reportar a Antevenio informe mensual sobre la audiencia del Portal, realizada con la herramienta Nielsen Net view

5.6 Al estricto cumplimiento de las obligaciones derivadas de la legislación relativa a la protección de datos de carácter personal.

SEXTA .INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL.

La parte que incumpla las obligaciones dimanantes y asumidas en este contrato, será responsable frente a la otra parte, de los daños y perjuicios que tal incumplimiento pudiere ocasionarle.

No obstante y sin suponer una renuncia a la indemnización de daños y perjuicios, las partes acuerdan que si el incumplimiento de obligaciones conllevara, antes de su llegada a término, la suspensión, paralización o extinción del contrato suscrito con el anunciante, el incumplidor resarcirá a la otra parte de este contrato, con el duplo del importe facturado al anunciante, anualmente considerado.

SEPTIMA. NOTIFICACIONES.

Constituirá el domicilio de las partes el reflejado en el encabezamiento. La correspondencia recíproca se enviará a dichas direcciones de forma válida.

En el supuesto de cambio de domicilio de las partes, será objeto de notificación a la otra parte, de forma fehaciente.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN

Cualquier litigio que pudiere surgir entre las partes con respecto a este contrato, será sometido a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de Madrid Capital, por ello

Las partes renuncian de forma expresa a cualquier fuero o jurisdicción que pudiere corresponderles distinto al de Madrid Capital.

Fdo:

Fdo.:

ANEXO I

TIPOLOGIA DE LA PUBLICIDAD

FORMATO

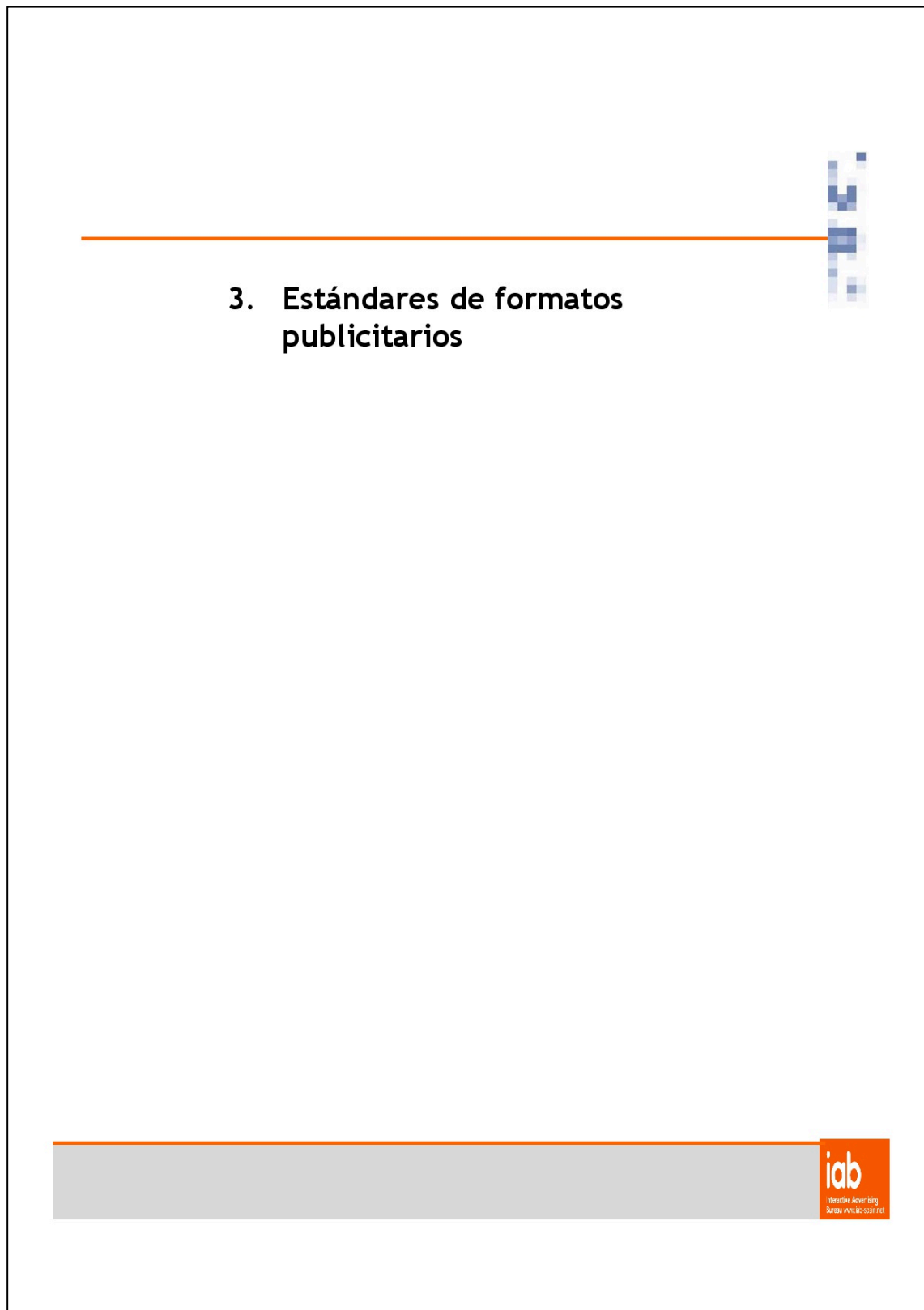
DIMENSIONES

DENOMINACIÓN: banner.....

Fdo.:

fdo.

3.7 Formatos publicitarios de explotación del Grupo Cibeles.

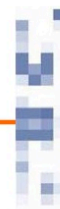




CATEGORÍAS	FORMATOS	DESCRIPCIÓN	PESOS
Formatos flotantes	Layer	Formato que recurre a distintas tecnologías, permitiendo la movilidad del anuncio por la pantalla, pudiendo o no partir de un formato integrado (se incluye dentro de esta categoría los banners desplegables)	30K
	Cortinillas, Interstitial	Formato que se muestra con una ventana completa para presentar su mensaje y que tiene una duración breve para que el usuario llegue al destino que desea en unos segundos. Conocida como publicidad de tránsito.	30K
Spotonline	Formatos y tecnologías específicas para cada soporte	Tecnología que usa cada soporte para poder mostrar spots en Internet desde su sitio web. Todos los formatos estandarizados por IAB-Spain son susceptibles de llevar un spot.	



CATEGORÍAS	FORMATOS	DESCRIPCIÓN	PESOS
Formatos integrados	Banner	468x60, 728x90: gif, flash, jpeg	15K
	Rascacielos	120x600, 160x600: Formato publicitario de dimensión vertical. Puede usar tecnología gif, flash, jpeg.	20K
	Robapáginas	300x250, 200x200: gif, flash, jpeg	20K
	Botón	120x60, 120x90, 120x120, 150x60, 150x150, 180x150	8K
	Enlace de texto	Texto: texto de enlace a otras secciones, páginas, etc.	-
Formatos flotantes	Pop up	300x250, 200x200, 250 x 250: Formato que aparece sobre los contenidos o páginas web y que pueden ser; gif, animado, flash, etc	20K
	Pop under	300x250, 200x200, 250 x 250: Formato que aparece debajo del navegador (debajo de la página web que se está visitando) y que puede ser gif animado, flash, etc.	20K



CATEGORÍAS	FORMATOS	DESCRIPCIÓN	PESOS
Acciones especiales	Patrocinios e integraciones	Integración de publicidad o contenidos a medida para el anunciante.	
Formatos exclusivos	Formatos específicos por soporte	Formatos que son propios de cada uno de los soportes.	15K
Emailing	Newsletters/Boletines	Publicidad que aparece en los boletines	30K
	Permission Email Marketing	Texto: texto de enlace a otras secciones, páginas, etc.	30K

3.8 Facturas de rendimiento de publicidad. Adserver Cibeles ADS

DELIVERY	417	jun.-16	31,70 €	zonamovilidad	
	521	jun.-16	260,73 €	pagos	
	525	jul.-16	200,20 €	18-oct.	461,76 €
	511	ago.-16	213,72 €	16-nov.	235,23 €
	665	sep.-16	681,03 €	14-dic.	231,40 €
	659	oct.-16	796,79 €	13-ene.	681,03 €
791	796	nov.-16	899,76 €	15-feb.	941,57 €
	797	nov.-16	41,81 €	4-abr.	4.066,58 €
	67	dic.-16	1.643,18 €	18-may.	2.790,36 €
	123	ene.-17	2.304,18 €		9.407,93 €
	181	feb.-17	2.790,36 €		
	183	feb.-17	119,22 €	Campaña Opel	
	239	mar.-17	2.510,51 €	4-jul.	
	243	abr.-17	241,80 €	4-jul.	2.817,98 €
	348	abr.-17	2.082,00 €		
	370	may.-17	1.902,19 €		
	371	may.-17	120,00 €		
	373	may.-17	53,29 €		
	446	jun.-17	2.690,70 €		
	447	jun.-17	120,00 €		
	514	jul.-17	3.356,45 €		
	Total		10.324,63 €		
HADOQ	777	oct.-16	391,87 €	3-jul.	
	777	nov.-16	920,04 €	16-feb.	
	68	dic.-16	2.357,64 €	3-jul.	
	125	ene.-17	733,17 €	19-jun.	
	239	feb.-17	1.299,69 €	3-jul.	
	244	mar.-17	948,56 €	3-ago.	
	371	abr.-17	1.378,87 €		
	373	may.-17	1.842,04 €		
	448	jun.-17	1.771,70 €		
			4.992,61 €		
ADGAGE	246	abr.-17	226,51 €	28-jun.	
	373	may.-17	1.452,66 €		
	450	jun.-17	2.319,21 €		
	517	jul.-17	1.978,23 €		
			5.750,10 €		

	delivery	hadoq	adgage	
marzo	2.510 €	948 €		3.458,00 €
abril	2.082 €	1.378 €	226 €	3.686,00 €
mayo	2.075 €	1.842 €	1.452 €	5.369,48 €
junio	2.811 €	1.771 €	2.319 €	6.900,70 €
julio	3.356 €			3.356,00 €
agosto				
septiembre				
octubre				
noviembre				
diciembre				
enero				
febrero				
marzo				
abril				
mayo				



Exporter:
Cibeles Group, L.L.C
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: DIGITAL ADVERTISING & ENGAGEMENT, S.L.
Capitán Haya, 1
City 28020 Madrid
Adgage
facturacion@adgage.es
EIN
State Spain

Document Date 28-Aug-17
Services
Bill Invoice No. 525

Payment: Transfer : ES55-2038-7747-69-6000093034

Service Qty	Part Description	Unit Price	Extended Price
Publicidad	Red Cibeles	jul.-17	1.978,23 €

Subtotal:	EURO	1.978,23 €
TAX AMOUNT	EURO	
TOTAL AMOUNT	EURO	1.978,23 €

THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATE REGULATIONS

Cibeles Group, LLC. EIN: 83-
0475471 7891 Flagler St. Suit
419, Miami, FL 33144 USA



Exporter:
Cibeles Group, L.L.C
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: Ikreate Online Solutions SL
Calle Juan Abad Catalán, 26
City 28032 Madrid
www. ikreate.es
patricia@ikreate.es

EIN B85951333
State Spain

Document Date 28-Aug-17
Services
Bill Invoice No. #REF!

Payment: Transfer : ES55-2038-7747-69-6000093034

Service Qty	Part Description	Unit Price	Extended Price
1	Display	jul.-17	38,58 €
1	Nativos	jul.-17	6,50 €

Subtotal:	EURO	45,08 €
TAX AMOUNT	EURO	
TOTAL AMOUNT	EURO	45,08 €

THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATIVE REGULATIONS

Cibeles Group, LLC. EIN: 83-0475471
7891 Flagler St. Suite 419, Miami, FL 33144 USA



Exporter:
Cibeles Group, L.L.C
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: Delivery Media, S.L.
Bolivar, 17 Portal C : **EIN** B85742179
City 28045 Madrid **State** Spain
www. deliverymedia
facturacion@deliverymedia.es
Payment: Transfer ES55-2038-7747-69-6000093034

Document Date	08/28/17
Services	jul.-17
Bill Invoice No.	#REF!

Service Qty	Unit Price	Part Description	Extended Price
420.698	0,28 € Display	algecirasahora.es	jul.-17 117,80 €
655.041	0,29 € Display	cronicadelsur.com	jul.-17 189,96 €
5.394	0,90 € InText	cronicadelsur.com	jul.-17 4,85 €
528.834	0,27 € Display	cronicalocal.es	jul.-17 142,79 €
9.705	0,90 € InText	cronicalocal.es	jul.-17 8,73 €
572.392	0,30 € Display	cronicamadrid.com	jul.-17 171,72 €
595.420	0,28 € Display	debateyopinion.com	jul.-17 166,72 €
17.526	0,90 € InText	debateyopinion.com	jul.-17 15,77 €
15.553	0,28 € Display	diariohispaniola.com	jul.-17 4,35 €
573	0,90 € InText	diariohispaniola.com	jul.-17 0,52 €
424.493	0,21 € Display	elcaso.net	jul.-17 89,14 €
10.015	0,90 € InText	elcaso.net	jul.-17 9,01 €
485.204	0,27 € Display	elfaro.es	jul.-17 131,01 €
3.845	0,90 € InText	elfaro.es	jul.-17 3,46 €
276.597	0,27 € Display	elfarodelguadarrama.com	jul.-17 74,68 €
13.228	0,90 € InText	elfarodelguadarrama.com	jul.-17 11,91 €
40.093	0,28 € Display	elmundofinanciero.com	jul.-17 11,23 €
6.445	0,90 € InText	elmundofinanciero.com	jul.-17 5,80 €
478.146	0,24 € Display	eltelegrama.com	jul.-17 114,76 €
5.372	0,90 € InText	eltelegrama.com	jul.-17 4,83 €
101.701	0,25 € Display	enpozuelo.es	jul.-17 25,43 €
28.325	0,29 € Display	estedemadrid.com	jul.-17 8,21 €
215.913	0,23 € Display	estiloysalud.es	jul.-17 49,66 €
113.372	0,28 € Display	euroinmo.com	jul.-17 31,74 €
4.683	0,90 € InText	euroinmo.com	jul.-17 4,21 €
562.372	0,27 € Display	gacetadeguinea.com	jul.-17 151,84 €
15.870	0,90 € InText	gacetadeguinea.com	jul.-17 14,28 €
622.149	0,26 € Display	gacetademarruecos.com	jul.-17 161,76 €
15.383	0,90 € InText	gacetademarruecos.com	jul.-17 13,84 €
628.814	0,24 € Display	guadanew.es	jul.-17 150,92 €
14.681	0,90 € InText	guadanew.es	jul.-17 13,21 €
261.363	0,14 € Display	guadapress.es	jul.-17 36,59 €
12.445	0,90 € InText	guadapress.es	jul.-17 11,20 €
615.324	0,21 € Display	hispanodigital.com	jul.-17 129,22 €
17.218	0,90 € InText	hispanodigital.com	jul.-17 15,50 €
468.085	0,26 € Display	horapunta.com	jul.-17 121,70 €
9.320	0,90 € InText	horapunta.com	jul.-17 8,39 €
410.574	0,25 € Display	informativomadrid.com	jul.-17 102,64 €
10.111	0,90 € InText	informativomadrid.com	jul.-17 9,10 €
379.294	0,25 € Display	intrahistoria21.es	jul.-17 94,82 €

14.065	0,90 €	InText	intrahistoria21.es	jul.-17	12,66 €
761.458	0,25 €	Display	iy magazine.es	jul.-17	190,36 €
7.105	0,90 €	InText	iy magazine.es	jul.-17	6,39 €
283.521	0,28 €	Display	lavozdeavila.com	jul.-17	79,39 €
174.949	0,26 €	Display	lavozdelnoroeste.com	jul.-17	45,49 €
13.086	0,90 €	InText	lavozdelnoroeste.com	jul.-17	11,78 €
35.421	0,30 €	Display	masactual.com	jul.-17	10,63 €
4.569	0,90 €	InText	masactual.com	jul.-17	4,11 €
247.725	0,29 €	Display	maseconomia.com	jul.-17	71,84 €
7.138	0,90 €	InText	maseconomia.com	jul.-17	6,42 €
55.972	0,30 €	Display	media-tics.com	jul.-17	16,79 €
474.133	0,29 €	Display	mil21.es	jul.-17	137,50 €
149.732	0,28 €	Display	modapunta.com	jul.-17	41,92 €
98.753	0,24 €	Display	movilfonia.com	jul.-17	23,70 €
56.020	0,28 €	Display	noticiasdealmeria.com	jul.-17	15,69 €
128.932	0,28 €	Display	secretosdesalud.es	jul.-17	36,10 €
239.542	0,29 €	Display	sportpunta.com	jul.-17	69,47 €
135.079	0,29 €	Display	tecnopunta.es	jul.-17	39,17 €
121.461	0,25 €	Display	tictoc.com	jul.-17	30,37 €
104.494	0,28 €	Display	todoliteratura.es	jul.-17	29,26 €
12	0,40 €	Display	zonamovilidad.es	jul.-17	0,00 €
123	0,80 €	InText	zonamovilidad.es	jul.-17	0,10 €
20.000	2,20 €	Display	Opel Crossland cronicamadrid.com	jul.-17	44,00 €
Subtotal:					3.356,45 €
TAX AMOUNT					
TOTAL AMOUNT					3.356,45 €

THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATE REGULATIONS

Cibele Group, LLC. EIN: 83-
0475471 7891 Flagler St. Suit
410, Miami, FL 33144 USA



Exporter:
Cibeles Group, L.L.C
7891 W. Flagler St. Suite 419
Miami, Florida 33144 - USA
EIN: 83-0475471

INVOICE

Sold To: Hadoq it S.L.
Glorieta de Quevedo, 8
City 28015 Madrid
www. Hadoq it S.L.
contabilidad@hadoq.com

EIN B34267021
State Spain

Document Date 08/28/17
Services
Bill Invoice No. #REF!

Payment: Transfer : ES55-2038-7747-69-6000093034

Service Qty	Part Description	Unit Price	Extended Price
	Publicidadred Cibeles	jul.-17	0,00 €

Subtotal:	EURO	0,00 €
TAX AMOUNT	EURO	
TOTAL AMOUNT	EURO	0,00 €

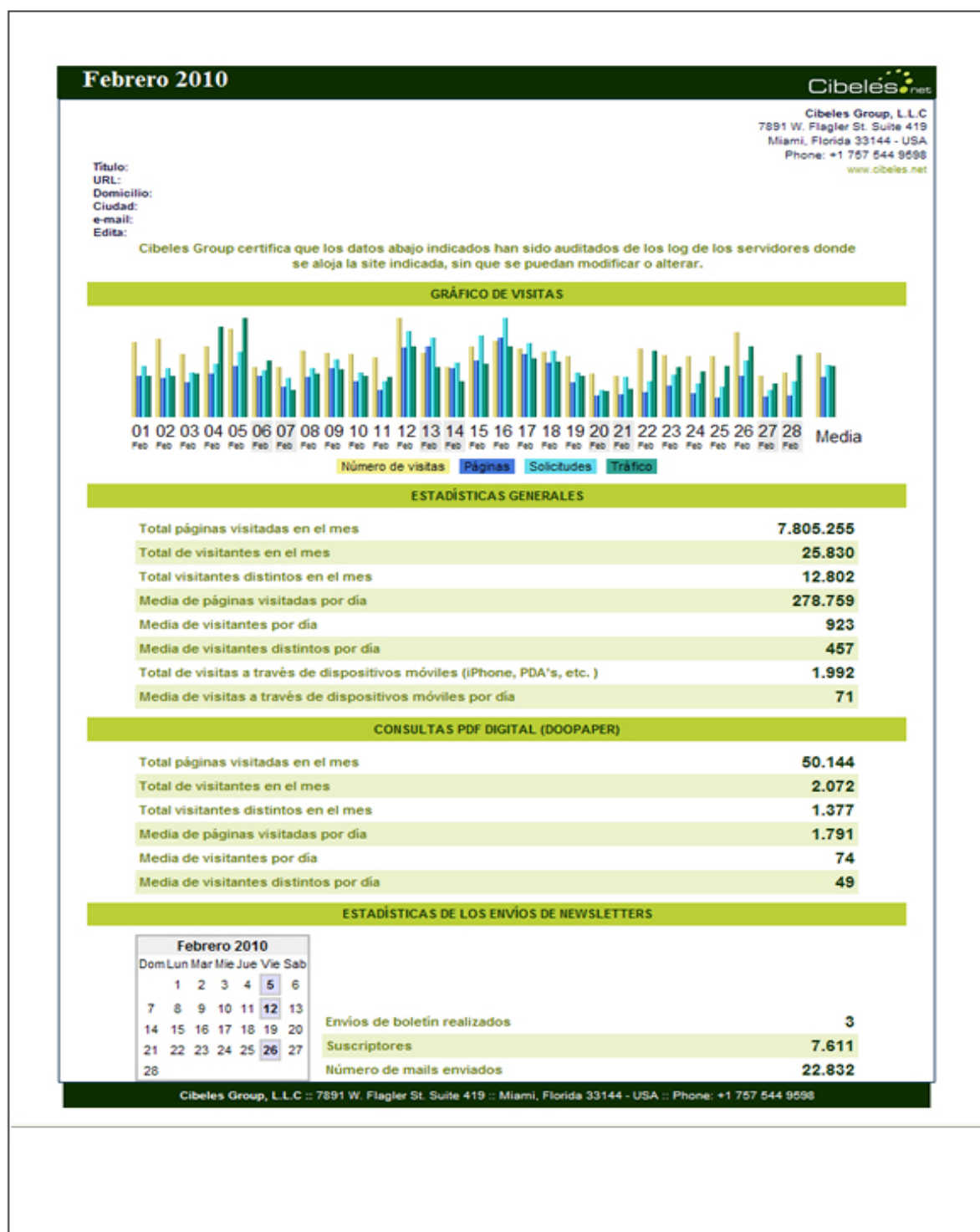
THESE SERVICES ARE EXPORTED FROM THE UNITED STATES IN
ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATE REGULATIONS

Cibeles Group, LLC. Ein: 83-0475471
7891 Flagler St. Suite 419, Miami, FL 33144 USA

	Junio 2017				
		adgage	Delivery	Hadoq	Google
1,00 €	algecirasahora.es		86 €	24 €	4 €
2,00 €	aplausos.es				47 €
3,00 €	asesores.org				3 €
4,00 €	besttmag.com				
5,00 €	cibeles.net				0 €
6,00 €	clm21.es			36 €	5 €
7,00 €	cocheconectado.net				12 €
8,00 €	cronicadelsur.com	134 €	52 €	3 €	
9,00 €	cronicalocal.es	93 €	71 €	4 €	13 €
10,00 €	cronicamadrid.com	189 €	315 €	6 €	12 €
11,00 €	debateyopinion.com	60 €	139 €		
12,00 €	diariohispaniola.com		2 €		
13,00 €	difusion.com.es			1 €	0 €
14,00 €	elcaso.net	140 €	42 €		12 €
15,00 €	elfaro.es	110 €	96 €		38 €
16,00 €	elfarodelguadarrama.com	77 €	50 €	42 €	0 €
17,00 €	elmundofinanciero.com		5 €	16 €	19 €
18,00 €	eltelegrama.com	110 €	96 €	17 €	
19,00 €	enpozuelo.es		13 €	4 €	13 €
20,00 €	erenovables.com				0 €
21,00 €	estedemadrid.com		10 €	4 €	2 €
22,00 €	estiloysalud.es	238 €		8 €	0 €
23,00 €	estocaje.com				
24,00 €	euroinmo.com	6 €	35 €	2 €	0 €
25,00 €	euromundoglobal.com				2 €
26,00 €	gacetadeguinea.com	94 €	72 €	8 €	2 €
27,00 €	gacetademarruecos.com	104 €	87 €	6 €	0 €
28,00 €	gacetadeprensa.com				
29,00 €	guanew.es	90 €	112 €	31 €	0 €
30,00 €	guadapress.es	74 €	44 €	22 €	1 €
31,00 €	hispandigital.com	77 €	74 €	11 €	1 €
32,00 €	horapunta.com	97 €	96 €	27 €	4 €
33,00 €	imagenacion.com	47 €			
34,00 €	informativomadrid.com	17 €	101 €		
35,00 €	intrahistoria21.es	105 €	70 €	11 €	10 €
36,00 €	iy magazine.es	369 €	302 €	28 €	0 €
37,00 €	lacriticadeleon.com				
38,00 €	lavozdeavila.com	37 €	70 €	20 €	3 €
39,00 €	lavozdelnoroeste.com	40 €	37 €	29 €	6 €
40,00 €	lavozdeltaajo.com				15 €
41,00 €	lavozdetaavera.com				0 €
42,00 €	madrideconomia.com				
43,00 €	masactual.com		12 €		
44,00 €	maseconomia.es		56 €	3 €	
45,00 €	maslibros.es				
46,00 €	media-tics.com		23 €	6 €	6 €
47,00 €	melillahoy.es			64 €	214 €

48,00 €	mercacei.com				3 €
49,00 €	mil21.es		189 €	8 €	2 €
50,00 €	modapunta.com		34 €	19 €	1 €
51,00 €	muyconfidencial.com				
52,00 €	movifonia.com		21 €	1 €	0 €
53,00 €	nucleares.net				
54,00 €	nostresport.com			3 €	9 €
55,00 €	noticiasdealmeria.com		20 €	23 €	50 €
56,00 €	orinfo.es				
57,00 €	restauranthotelbar.com			32 €	
58,00 €	revistacoches.com				
59,00 €	revistapersonas.com				
60,00 €	secreta.com				
61,00 €	secretosdesalud.es		39 €	11 €	2 €
62,00 €	sportpunta.com		76 €	19 €	3 €
63,00 €	tecnopunta.es		40 €	20 €	0 €
64,00 €	tictoc.com		39 €		2 €
65,00 €	todoliteratura.es		64 €	19 €	2 €
66,00 €	travelmagazine.es				0 €
67,00 €	tuprensa.es				
68,00 €	zonamovilidad.es		90 €		6 €
69,00 €	CRUCIGRAMAS			22 €	
70,00 €	HOROSCOPO			5 €	
	VIDEOS TODOS			1.127 €	
	Extra				
		2.308 €	2.780 €	1.742 €	524 €

3.9 Certificados del Grupo Cibeles de las estadísticas web de clientes.



Certificado de audiencia

Página 816 | 890

3.10 Estadísticas de visitas web de clientes del Grupo Cibeles.

Estadísticas de	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
joudour.com	10.854	14.863	120.423	1.136.528	36.90 GB
magisnet.com	18.101	31.791	143.973	1.410.806	29.78 GB
padresycolegios.com	8.391	12.945	84.069	743.214	19.63 GB
argos.portalveterinaria.com	9.176	13.608	169.745	1.005.548	17.20 GB
originiromania.com	4.647	5.857	29.902	493.850	16.59 GB
tribunademarbella.com	11.586	25.777	162.887	942.914	14.49 GB
sotograndedigital.com	5.577	10.787	87.949	532.259	13.94 GB
akasico.com	16.285	31.706	734.299	2.723.493	13.30 GB
menos25.com	2.150	4.258	12.242	99.932	12.71 GB
cmdsport.com	7.159	11.620	68.723	767.359	9.19 GB
astrologiaparaserfeliz.com	9.985	14.965	450.947	1.364.461	7.85 GB
albeitar.portalveterinaria.com	7.407	10.918	113.758	773.152	7.67 GB
gacetadental.com	5.647	10.415	122.887	637.455	6.83 GB
gigantes.com	4.200	8.032	121.902	422.346	6.54 GB
elmundodelperro.net	8.882	14.717	208.507	860.545	6.46 GB
almeriaymas.com	4.210	8.260	62.727	634.655	6.44 GB
trofeocaza.com	5.613	10.818	120.581	470.533	5.35 GB
raizecuador.com	4.635	6.036	34.978	289.600	4.97 GB
trofeopesca.com	5.468	12.144	136.726	593.912	4.08 GB
quercus.es	4.897	7.820	129.115	397.383	4.06 GB
clubraiz.es	3.794	5.357	37.168	288.274	3.59 GB
sendasenior.com	4.969	6.850	28.380	261.268	3.33 GB
dirigentesdigital.com	716	3.551	67.158	385.959	3.01 GB

trofeocaballo.com	2.479	5.882	55.350	197.314	2.88 GB
raizperu.es	2.965	3.465	23.139	157.849	2.64 GB
euromundoglobal.com	1.054	1.712	40.839	162.356	2.63 GB
raizargentina.com	2.041	2.960	42.047	248.146	2.55 GB
raizucrania.com	1.431	2.214	25.362	126.543	2.47 GB
periodistaeconomico.com	1.619	2.956	23.199	141.772	2.13 GB
autonomodigital.com	2.050	3.820	16.628	221.742	1.67 GB
inmoglobaldigital.es	1.829	4.992	13.797	105.238	1.41 GB
pagina-1.es	869	1.167	9.263	60.882	1.32 GB
menos20.com	1.162	1.446	8.520	45.808	1.17 GB
revistaturismorural.es	1.179	3.699	31.994	95.211	1.15 GB
topfranquicias.net	828	4.456	35.464	107.326	1.11 GB
moviles.info	1.727	2.177	7.769	62.117	876.99 MB
historiadeiberiavieja.com	1.781	5.358	64.965	152.758	871.72 MB
elmundodelgato.com	1.132	4.209	38.795	105.344	747.57 MB
raizcolombia.com	963	1.225	10.659	78.977	626.48 MB
editmaker.com	2.965	4.636	13.088	37.052	317.37 MB
cibeles.net	788	1.289	2.114	17.994	254.92 MB
altasprestaciones.net	201	228	3.483	6.529	92.63 MB
20minutos.com.mx	383	4.646	5.802	12.481	79.11 MB
scalморal.com	77	106	211	684	7.63 MB
Total	193.872	345.738	3.721.534	19.379.569	280.81 GB
Estadísticas de	Visitantes	Número de	Páginas	Solicitudes	Tráfico
tribuna.net	51.896	151.207	914.856	12.591.759	241.17 GB
solomoto.es	47.714	95.717	669.985	8.611.793	234.17 GB
solomoto30.com	63.092	99.553	404.182	8.625.102	230.09 GB
soloscooter.com	24.015	38.944	170.371	3.169.232	91.07 GB
solooffroad.com	16.126	24.635	123.716	1.521.151	44.83 GB
nuevaalcarria.com	19.120	64.118	913.905	6.068.282	42.85 GB

solomonovolumen.com	9.302	13.761	153.403	1.127.073	36.75 GB
globalhenares.com	26.198	63.344	282.464	1.235.790	12.20 GB
marbellaexpress.es	7.978	19.676	280.291	1.290.420	10.27 GB
soloauto4x4.com	5.957	7.564	51.999	491.756	9.56 GB
globalclm.com	4.234	7.533	132.666	588.886	8.76 GB
aquiyahora.es	3.064	6.519	39.801	336.388	3.16 GB
vivirbien.net	4.234	4.741	16.653	179.412	2.89 GB
revistavertice.com	3.825	5.162	19.243	157.164	2.41 GB
soloquad.es	1.249	1.432	6.934	78.383	2.21 GB
revista.pueblonuevo.net	685	801	3.986	23.102	1.59 GB
quedicen.es	814	1.018	3.314	51.595	1.33 GB
pueblonuevo.net	1.010	2.072	3.000	9.329	1.25 GB
lanoticiadelhenares.com	788	1.318	15.323	84.490	1.21 GB
sbnprensatecnica.com	2.152	6.605	38.922	102.174	949.25 MB
vivetorre.com	493	688	4.189	27.321	697.56 MB
difusion.com.es	587	2.044	6.883	36.569	584.47 MB
radio.pueblonuevo.net	278	419	1.497	7.348	481.90 MB
gacetadeprensa.com	528	5.042	12.524	28.555	466.21 MB
internationaltribune.es	328	428	2.841	5.705	123.40 MB
noticias.pueblonuevo.net	132	146	478	2.610	97.13 MB
noticiasmurimar.com	238	285	758	6.114	89.08 MB
rdlmagazine.com	33	35	247	1.026	23.16 MB
paramaxcaza.com	32	41	49	56	213.63 kB
eltelegrama.com	0	0	0	0	115.60 kB
Total	296.102	624.848	4.274.480	46.458.585	981.20 GB
	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Estadísticas de guadalajarasmil.es	15.174	32.526	272.791	1.816.791	23.51 GB
cronicamadrid.com	4.192	17.662	171.365	567.775	14.57 GB
cameraman.es	5.100	8.567	50.878	414.710	14.50 GB
revistaexpone.com	2.804	4.145	21.078	268.621	8.72 GB
elfarodelguadarrama.com	8.350	18.462	163.208	975.171	8.49 GB
eltelegrafo.org	7.278	27.602	141.278	535.709	6.91 GB
globoradiofm.com	2.103	3.175	23.673	128.969	6.48 GB
lavozdetalavera.com	3.792	9.355	65.490	347.978	6.15 GB
revistaorganiza.com	4.389	5.772	28.691	347.514	6.03 GB
labocha.com	2.447	3.946	40.439	229.636	5.59 GB
mujerinnovadora.es	2.411	3.264	26.747	139.764	3.73 GB
elicebergdemadrid.com	3.085	5.839	76.118	360.914	3.53 GB
mercadosdelvino.es	2.608	4.752	39.976	166.359	2.05 GB
revistatravesia.es	2.171	3.190	16.716	137.573	1.91 GB
cronicadelsureste.com	1.981	15.565	107.751	236.649	1.78 GB
municipios21.com	3.539	10.673	25.771	321.321	1.78 GB
economiaavanzada.com	1.246	3.048	5.815	28.131	1.67 GB
elmundofinanciero.com	1.547	6.595	15.339	61.224	1.60 GB
eltaxi.info	1.572	3.710	16.133	89.852	1.47 GB
euroinmo.com	713	1.876	9.177	59.330	1.42 GB
laquincena.net	936	1.482	5.598	49.317	1.31 GB
elperiodicodeestepona.com	1.291	2.376	13.439	78.757	1.29 GB
btzentro.com	403	774	2.506	42.908	836.86 MB

angelnavarrete.com	316	543	1.584	12.657	725.37 MB
brandlife.es	924	2.133	11.157	116.031	672.76 MB
moralzarzalcf.com	884	1.472	5.441	19.119	427.08 MB
lasituacion.com	555	745	6.552	33.273	403.33 MB
andaluciaunica.com	821	972	5.084	35.849	395.14 MB
mercadosdelasinfraestructuras.com	448	599	2.684	18.894	262.20 MB
infordeus.com	470	675	2.155	12.607	252.61 MB
eliceberg.com	416	616	694	1.193	236.69 MB
directivosyempresas.com	560	917	2.973	21.059	232.57 MB
aepp.com	649	1.270	11.303	53.509	229.35 MB
revista.aepp.com	446	644	4.258	17.640	217.78 MB
manilvaactualidad.com	253	304	1.662	9.792	211.60 MB
revistasantauegenia.net	503	629	3.496	22.611	181.58 MB
lineamagazine.com	243	316	1.668	7.392	177.69 MB
pasarratos.net	543	597	880	1.173	96.50 MB
artillero.es	135	232	5.269	15.617	86.96 MB
edecommunity.com	192	278	322	669	72.66 MB
clubaventuratorrelozones.com	263	329	791	3.912	72.22 MB
noticias7dias.com	270	331	705	4.131	51.77 MB
acros-revista.info	92	139	873	2.901	45.45 MB
quipu-digital.com	281	343	1.420	5.531	43.58 MB
vivebenasque.com	168	223	650	1.827	19.35 MB
radiocostasol.com	75	106	549	1.363	17.00 MB
discodigitalradio.com	70	93	323	759	15.06 MB
spainconfidential.com	101	153	421	1.154	14.04 MB
editorialcodice.com	142	179	241	983	5.68 MB
clubparamax.com	16	26	46	63	1.01 MB
Total	88.968	209.220	1.413.178	7.826.682	130.36 GB
Estadísticas de	Visitantes	Número de	Páginas	Solicitudes	Tráfico
melillahoy.es	44.713	148.861	1.684.468	8.527.579	77.55 GB
diarioelfaro.es	41.047	127.852	1.019.339	6.289.989	73.75 GB
madridpress.com	27.550	122.907	1.225.269	4.523.618	30.02 GB
nuevatribuna	18.092	48.202	255.442	2.269.717	28.93 GB
hortanoticias.com	12.683	33.044	248.338	1.144.907	18.14 GB
cronicalocal.info	7.938	16.128	226.318	559.388	16.36 GB
gacetalocal.es	8.332	19.421	140.048	873.498	15.27 GB
ipmark	9.341	33.984	173.921	1.417.222	12.98 GB
distribucionactualidad	8.243	27.496	196.665	884.257	12.24 GB
gruposietedias.com	4.292	10.691	95.315	578.697	11.75 GB
digitalorion	204.945	524.549	7.825.175	7.825.175	8.50 GB
elcampdeturia.com	2.597	7.528	92.675	353.293	7.80 GB
revistacoiffure.com	2.610	3.352	37.378	232.689	7.29 GB
expertosenestetica.es	2.730	3.319	19.406	164.826	6.22 GB
restauracionnews	2.940	18.600	201.329	411.805	2.28 GB
movilfonía.com	1.626	13.099	165.897	165.897	2.13 GB
congresomundialeditores.org	525	796	1.830	4.383	1.22 GB

cursoscepef.com	485	630	7.949	28.329	782.98 MB
murciaenlared.es	769	999	5.116	26.595	509.90 MB
expofoodservice.com	721	1.044	3.343	41.296	472.34 MB
bolsa.cibeles.net	39.729	109.769	148.717	263.311	358.63 MB
tododeporte.elfaro.es	342	508	2.796	19.845	297.65 MB
revistafed.com	536	685	2.930	23.465	277.83 MB
erenovables.com	238	275	348	590	162.52 MB
economiyempresas.com	347	416	1.392	11.758	159.56 MB
findesemana.elfaro.es	321	393	808	8.926	148.13 MB
verdaddigital.es	268	1.663	12.865	12.865	108.39 MB
motor.elfaro.es	146	180	539	4.891	88.03 MB
guiaesspa.com	126	161	230	907	85.82 MB
mmediaasociados.com	95	116	120	183	45.09 MB
editorialprensa.com	93	107	113	542	43.90 MB
xmotor.es	1	1	1	1	43.50 kB
Total	444.421	1.276.776	13.796.080	36.670.444	335.88 GB
	Visitantes	Número de			
Estadísticas de	distintos	visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
eltelegrama.com	18.279	33.627	141.241	780.198	18.50 GB
doorenovables.com	7.826	12.826	42.811	243.614	4.27 GB
noticiasdeceuta.com	3.768	5.248	16.923	106.906	2.76 GB
gacetadeguinea.com	2.366	4.154	27.770	89.886	2.18 GB
doodeportes.com	3.093	5.258	25.678	91.571	2.10 GB
doofuturo.com	3.754	6.115	25.541	110.807	1.89 GB
ecofinanciero.com	325	1.492	81.827	88.244	1.35 GB
muyconfidencial.com	1.991	4.011	23.792	66.224	1.34 GB
almeriaymas.com	0	0	0	0	509.11 kB
Total	41.402	72.731	385.583	1.577.450	34.39 GB

3.11 Capturas del front-end de clientes de Editmaker.

Nuevo canal de comunicación Renfe Contigo

902 320 320

Proyecto 2038**
para nuestros clientes
y los que quieran serio

INMOBILIARIO CONSTRUCCIÓN AUTONOMÍAS MEDIO AMBIENTE ARQUITECTURA FIRMAS INFORME ENTREVISTA INTERNACIONAL Publicidad

SUSCRIPCIONES

Edición Internet

Edición Impresa

UTILIDADES

Hemeroteca

Buscar

Búsqueda Avanzada

SECCIONES

FIRMAS

INFORME

ENTREVISTA

INMOBILIARIO

CONSTRUCCIÓN

ARQUITECTURA

MEDIO AMBIENTE

INTERNACIONAL

SERVICIOS

Horóscopo

Colejero

Diccionario

Lotería

PCA

AUTONOMÍAS

CANTABRIA

Gorostiaga firma el protocolo para el desarrollo de la línea de La Remonta y la construcción de 1.300 viviendas

Con el Ministerio de Defensa y el Ayuntamiento de Santander

15/03/2010 - La vicepresidenta del Gobierno de Cantabria, Dolores Gorostiaga, ha firmado el Protocolo General entre el Ministerio de Defensa, la Comunidad Autónoma de Cantabria y el Ayuntamiento de Santander relativo a los terrenos de La Remonta y que implica la construcción de 1.300 viviendas de protección oficial en la finca santanderina. Gorostiaga, que ha recibido el protocolo ya firmado por el secretario de Estado de Defensa, Constanino Blázquez, ha procedido a la rubrica del documento y, posteriormente, lo ha remitido al alcalde de Santander para su firma, cosa que también se ha producido en la mañana de hoy, con lo que el documento final ya está en manos de la Administración General del Estado.

El mundo a tu alcance.

CONSTRUCCIÓN

El consumo de cemento cae un 20,23% en lo que va de año

Según la patronal cementera Oficemen

15/03/2010 - El consumo de cemento cayó un 20,23% en los dos primeros meses del año en comparación con el mismo periodo de 2009, hasta situarse en 3,31 millones de toneladas. Estos datos, según Oficemen, son consecuencia del parón en la construcción, sobre todo residencial. El mercado de este material de construcción mantiene la tendencia de descensos que registró en los dos últimos años, si bien en los dos primeros meses influyó también el efecto de las adversas condiciones meteorológicas en el desarrollo de las obras en marcha.

CONSTRUCCIÓN

Acelona y FCC compiten por la construcción del Metro en Panamá

El proyecto está valorado en unos 730 millones de euros

15/03/2010 - FCC y Acelona han quedado finalistas en el proceso de adjudicación del contrato de construcción del metro de Panamá, un proyecto valorado en unos 1.000 millones de dólares (unos 730 millones de euros). Los consorcios que lideran las dos compañías españolas competirán con un tercero, encabezado por la italiana Ingepco. Se trata de los tres grupos que han pasado a la última fase para hacerse con la obra de entre el total de siete que presentaron ofertas, según el informe emitido por la Comisión de Evaluación encargada de analizar las ofertas que estos siete consorcios presentaron a la Secretaría del Metro de Panamá del Gobierno del país.

AUTONOMÍAS

CASTILLA Y LEÓN

La Junta de Castilla y León aprueba el proyecto de Ley de Vivienda

Dota a los ciudadanos de un "plus" de seguridad jurídica

15/03/2010 - El consejo de Gobierno de la Junta de Castilla y León ha aprobado el proyecto de Ley de Vivienda a través de la que se dota a los ciudadanos de un "plus" de seguridad jurídica, además de introducir una normativa destinada a estimular el sector de la construcción. El consejero de Fomento, Antonio Salván, detalló el contenido de esta Ley que regula por primera vez en la Comunidad el sector. Salván destacó que se trata de una normativa elaborada de forma "participada", ya que, en su conforación se han tenido en cuenta las aportaciones de los agentes económicos y sociales de Castilla y León en el marco del Diálogo Social, al tiempo que incidí en que sus textos se han elaborado pensando en los "ciudadanos" y de una forma "realista", por lo que se ha conformado de forma "flexible" con el fin de adaptarse a las modificaciones del sistema.

INMOBILIARIO

Brugera afirma que Colonial pasará a capitalizar 2.800 millones en julio

Para situarla entre las principales patrimoniales de Europa

17/03/2010 - El presidente de Colonial, Juan José Brugera, ha afirmado que la compañía se volverá a situar este año entre las principales patrimoniales europeas por capitalización bursátil. Según ha explicado durante una sesión moderada por José María de la Villa, director de Relaciones Institucionales de ESAD, enmarcada en los Desayunos ESAD, que "la capitalización de la nueva Colonial nos situará otra vez en el escenario que estábamos antes ya que de los 250 millones actuales, pasaremos a capitalizar 2.800 millones en el mes de julio". De esta manera, el nuevo Consejo logrará recuperar una compañía que ha pasado por momentos muy duros. A juicio de Brugera, en la anterior etapa se tomaron "decisiones imprudentes y contra el interés social que marcaron el devenir de la compañía y la condujeron a un fuerte endeudamiento".

FIRMAS

ESTA ESPERA NUESTRA

RAÚL HERAS

El álgrana y el Aceituno

FIRMAS

EL RINCÓN DEL CURIOSO

JORGE G. BORO

La hora de la vivienda protegida

FIRMAS

EL BUNO

LOPE DE AGUIRRE

Rato y sus tres vicepresidentes

FIRMAS

Ara Isabel Marfá

Transformar la realidad

Consejera de Medio Ambiente, Vivienda y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid

FIRMAS

Pilar Martínez

Esfuerzo inversor, reequilibrio social y dinamización económica

Delegada del Área de Gobierno de Urbanismo y Vivienda del Ayuntamiento de Madrid

FIRMAS

José Luis Marcos

El sector inmobiliario se redimensionará en torno a la demanda futura

Consejero delegado de Proel Consultores

FIRMAS

Luis Prados

El precio de la vivienda

Director general de Onicisa

FIRMAS

Ara Belén Abad

Las rifas de pesos vienen con premio doble

Analista de Accenture

ENCARGOS PCF

Descarga PDF

Elige una o

Introduce tu email

Condones de uso

OK

DELL

INSPIRON™ 15

Con procesadores Intel® integrados

DESDE 499 €

Plus rápido e inteligente

COMPRALO EN TU TIENDA DELE

Movifonia

EL PAÍO LLLEGARÁ AL 20%
ECONOMÍA

Almudena sigue dando malas noticias

DEPORTES

Fútbol en El Álamo

SOCIEDAD

El Guernica no se mueve

TECNOLOGÍA

La milonga de las tarifas

MADRID **CRÓNICA**COMUNIDAD MUNICIPIOS CAPITAL NACIONAL INTERNACIONAL OPINIÓN ECONOMÍA POLÍTICA SOCIEDAD CULTURA DEPORTES ENGLISH VERSION
Edición 1015 22 de marzo de 2010

FOTOS



Supresión de trámites administrativos para la constitución de empresas

Terremoto en Haití.
Necesitamos tu ayuda.902 22 22 92
www.cruzroja.es

Alcorcón

Policía Nacional baraja el tráfico de drogas como móvil del homicidio de Alcorcón

Un joven de 26 años murió de un disparo en un portal de la calle Polvoranca y otro de 29 resultó herido de bala

SOCIEDAD

Trece muertos en las carreteras españolas desde el inicio del puente de San José

La jornada con más siniestros fue el pasado viernes, con diez accidentes mortales con diez fallecidos, mientras que el domingo no se produjo ningún accidente con víctimas

Suzuki Madrid



Red de Llévate

COMUNIDAD

Los médicos aseguran que Atención Primaria resuelve el 90% de los problemas de salud

En la Comunidad de Madrid hay 5.405 médicos de atención primaria que atienden una media de 40 casos diarios

COMUNIDAD

La Comunidad de Madrid contará con 90 nuevos "valoradores" de personas en situación de dependencia

Este nuevo equipo de profesionales podrá realizar hasta 7.000 valoraciones de dependencia al mes y reforzará a los técnicos que ya realizan ese trabajo para la Consejería de Asuntos Sociales.

Santander

El Valor de las Ideas

COMUNIDAD

Los permisos de paternidad bajan un 0,69% en la Comunidad de Madrid

Cataluña, Madrid y Andalucía fueron las comunidades con un mayor gasto en términos absolutos, pero fue en Galicia donde más aumentó el dinero destinado a esta fin, con un alza del 11,85%

La banca privada realmente mía.



crónica madrid en youtube

Salón de la vivienda social asequible y sostenible



NACIONAL INTERNACIONAL

Iniciadas las tareas para extraer los restos óseos en el pozo de Gran Canaria donde buscan a Sara Morales

La joven desapareció en junio de 2005

Citi no acepta entrar en un gobierno "que está en caída libre"

El PSOE celebra el triunfo de la izquierda francesa y felicita a Martine Aubry

La secretaria de Política Internacional y Cooperación del PSOE, Elena Valenciano destaca que se traduce en un "rechazo al proyecto político de Nicolás Sarkozy"

Obama se asegura un lugar en la historia con la ley de reforma sanitaria

Al ser el primer demócrata en lograr el sueño de una cobertura sanitaria para casi todos los estadounidenses.

Ashon pide frenar los asentamientos para facilitar las negociaciones indirectas

Una iniciativa frustrada tras el último anuncio de Israel de construir 1.600 nuevas viviendas en Jerusalén Este.

Claves del día

- Esto es la guerra
- Eta, un problema que deben resolver los vascos
- Las dudas de Garçon

Cámara Madrid

El dato

El 23,4% de la población ocupada posee titulación universitaria
Un estudio de EAE Business School concluye que el 19,8% de los ocupados con estudios universitarios están "sobre cualificados"Opinión
Julia Navarro
va va, va vieneFernando Jáuregui
Etarras

ceim CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID CCEM

Pdf / doopaper

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA

CRÓNICA



Madrid Network

PARQUES

tecnocala

tecnogate

temolegati

tecnodisplays

tecnobusiness

tecnobusiness

tecnobusiness

CLUSTER

AEROSPAZIAL

PRODUCTO GRÁFICO Y COMUNICACIÓN

AUDIOVISUAL

AUTOMOCIÓN

BIGCLUSTER

ENERGÍAS RENOVABLES

SALUD Y BIENESTAR

SEGURIDAD

TURISMO

MADRID

Diano Directo

PR Noticias

Madridpress

Hispanidad

Deportes en la red

Real Madrid

Atletico de Madrid

Getafe FC

Rayo Vallecano

CD Leganes

Todo Ciclismo

Alberto Contador

Bicimano Alcobendas

Sportec

Pinto Fútbol Sala

Baloncesto Fuenlabrada

PSD Alcala

Club Estudiantes

PSG Mostoles

Interviú Boomerang

UD Las Rozas Boadilla

Unión Tres Cantos

Rivas Ecópolis

Microsoft presentó un sistema operativo totalmente nuevo. Windows Phone 7 llegará a finales de año con la intención de recuperar el terreno perdido ante Apple y Android.

Más información en la sección "Lo último"



¡Suscríbete a la nueva Newsletter semanal de Movilfonía!

* Elige una opción
* Introduce tu e-mail
* Condiciones de uso

OK

19/23 - Marzo 2010 22/3/2010



Santander
El Valor de las cosas

Lo último

Orange lanza en exclusiva el Motorola Milestone

A partir de hoy, 22 de marzo, Motorola MILESTONE podrá pre-reservarse a través de www.orange.es

Orange será el operador exclusivo de Motorola MILESTONE, el primer móvil equipado con sistema operativo Android 2.1 disponible en España.

Motorola Milestone estará disponible a finales del mes. Se podrá hacer una pre-reserva del terminal a partir de hoy, 22 de marzo, exclusivamente a través de la página web de Orange (www.orange.es). Los usuarios que reserven Motorola Milestone podrán adquirir el terminal desde 0€.

Motorola MILESTONE está equipado con el sistema operativo Android 2.1, incluye la posibilidad de utilizar múltiples aplicaciones simultáneamente. Se trata, además, de uno de los móviles con teclado QWERTY deslizable más delgados del mercado (13,7mm). Junto a esto, Motorola MILESTONE incluye una pantalla multitáctil de 3,7" con zoom táctil y la mejor resolución del mercado. El terminal también integra el potente catálogo de aplicaciones móviles de Google, incluyendo Google Search, Google Maps, Gmail y YouTube. Además, los usuarios tienen acceso a más de 30.000 aplicaciones y widgets desde el Android Market.



Lo último

Nokia 7230, diseño divertido y desenfadado, con buena cámara y precio asequible

El dispositivo ya se encuentra disponible a la venta a través del canal independiente a un precio de 129 euros (IVA incluido).

El nuevo Nokia 7230 cuenta con unos materiales de marcados detalles y toques metálicos, además de efectos luminosos, que lo convierten en un terminal único que no pasa inadvertido. De tamaño reducido y apertura deslizante, este nuevo dispositivo permite mantenerlo en contacto con todos tus amigos, o explorar tus fotos más divertidas gracias a la gran pantalla a color de 2,4" y su cámara de 3,2 megapíxeles, con enfoque digital y zoom de hasta 4 aumentos. Además incorpora una nueva interfaz de usuario mucho más sencilla y con un aspecto visual renovado, aprovechando así al máximo la gran pantalla, añadiendo nuevas funciones que facilitan aún más la edición y visualización de las imágenes.



Lo último

Nuevo Nokia 6303i classic

Un terminal de diseño elegante y compacto que sigue las huellas de su antecesor el Nokia 6303 classic.

Nokia anuncia la disponibilidad del nuevo Nokia 6303i classic, que está a la venta en exclusiva en la tienda online de Nokia www.nokia.es/tienda con un precio de 139 euros (IVA incluido). Un terminal de diseño elegante y compacto que sigue las huellas de su antecesor el Nokia 6303 classic.

El Nokia 6303i classic es el perfecto aliado para estar siempre en contacto con familiares y amigos. Cuenta con prestaciones avanzadas como cámara de 3,2 megapíxeles, pantalla de 2,2 pulgadas, tarjeta de



Sony Ericsson lanza Xperia X2 en..



<http://www.youtube.com/user/movilfonía>

Sumario

Accesorios

- Nuevo TomTom Car Kit para iPhone
- RIM presenta BlackBerry Presenter
- SuperTooth lanza "Buddy"
- Telefonía muestra el primer modem 3G con capacidad limitada de almacenamiento en la nube
- Control remoto por bluetooth para molinos
- Optima PK102: la nueva generación de...

Lo último

TomTom 1.3 para iPhone ofrece búsquedas locales y una integración mejorada con la interfaz del teléfono

TomTom anuncia varias mejoras importantes a su popular aplicación para iPhone, incluyendo búsqueda local mediante Google.



TomTom anuncia hoy varias mejoras importantes a su popular aplicación para iPhone, incluyendo búsqueda local mediante Google. Esta nueva función, combinada con una integración mejorada con la interfaz del iPhone, asegura unas rutas óptimas e incluso una experiencia de navegación más intuitiva. La última versión de la aplicación de TomTom (versión 1.3) puede adquirirse a partir de hoy en la App Store.

"TomTom continúa ampliando su oferta de funciones y servicios de navegación de calidad a una base cada vez mayor de usuarios de la aplicación de TomTom para el iPhone", afirma Tom Murray, vicepresidente de desarrollo de mercado. "Entre las muchas mejoras efectuadas a la última versión de la aplicación, búsqueda local mediante Google proporciona al usuario contenido dinámico e ilimitado que les ayuda a encontrar cualquier ubicación que busquen. Esto hace que la aplicación de TomTom para iPhone sea incluso más útil en nuestro día a día".

Bricomóvil

eTaxi, el servicio de taxi en el móvil

eTaxi, el primer sistema del mundo que utiliza la tecnología GPS para la petición de taxis

eTaxi aventura a otros sistemas

facebook

flickr

twitter

tuenti

Servicios

Anuncios Breves

Diccionario

Opina sobre el programa House, de Quatro TV

Foro donde puedes decir lo que quieras sobre la serie de TV House, que se emite en la cadena Quatro.
(10 comentario(s) en este foro)

Todos los derechos reservados redaccion@alfaweb.com



Ir a la Portada



Ver más foros



Insertar comentario


En el texto



Pg. 1 / 1 ir a la página ok

Nombre

E-mail

Código de validación


- Su dirección de email no será utilizada con ningún fin comercial.
- Este es un foro moderado, tenga paciencia si su comentario no aparece inmediatamente.

Comentario

enviar

Elena

21/05/2009
04:30:03 PM
Ref. 191

Nunc ut faucibus consectetur, ante augue consequat nisl, id fermentum lectus nunc a nulla. In ac nulla neque. Vivamus egestas felis et mi aliquam aliquam. Nunc nulla quam, cursus vitae luctus ut, venenatis in eros.

A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

JUAN

21/05/2009
04:30:34 PM
Ref. 192

Ut neque odio, porta id sodales id, eleifend auctor sem. Aliquam erat volutpat. Integer mi nunc, tempus a imperdiet a, euismod eget nulla. In elementum augue sed neque facilisis consequat. Cras sagittis quam eu dui condimentum hendrerit. Maecenas euismod sollicitudin risus, sodales pellentesque sapien pharetra non. Sed accumsan tincidunt varius. In hac habitasse platea dictumst. Vestibulum sit amet mi vitae eros faucibus ullamcorper ut vitae elit. In velit neque, viverra ut egestas sit amet, blandit in lectus. Aenean molestie,

A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

Santi

21/05/2009
04:30:53 PM
Ref. 193

Nulla tincidunt ligula eu diam iaculis sodales. Pellentesque congue, nibh cursus malesuada tincidunt, tellus sapien rutrum tellus, tincidunt tempus lectus nibh quis augue. Vivamus neque orci, adipiscing vitae luctus ut, posuere ut augue. Suspendisse tincidunt lorem sit amet mi molestie ornare.

A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

LOLA

21/05/2009
04:31:14 PM
Ref. 194

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras sed lacinia risus. Quisque interdum feugiat rutrum. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Pellentesque massa lorem, congue nec porta ut, molestie ac enim. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Pellentesque dapibus, risus eget porttitor ornare, odio velit convallis justo, quis ultricies libero felis sit amet tellus. Aenean sed lorem lorem.

A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

AURORA

21/05/2009
04:31:44 PM
Ref. 195

Quisque nibh orci, hendrerit eu convallis id, egestas sed eros. Ut fermentum fringilla velit, sed consequat ligula sodales rutrum. Nulla eget ligula purus, et venenatis mauris. Integer tortor turpis, blandit id porta ut, volutpat a felis. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras sed lacinia risus. Quisque interdum feugiat rutrum.

A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

Noticias relacionadas con este foro:

- Quisque interdum feugiat rutrum

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | Actualidad | Opinión | Internacional | Reportaje | con menos permisos | [RSS - XML]

Copyright © Pressellers, S.L.

Si desea anunciarse en Gaceta de Prensa,

envíe un e-mail a publicidad@gacetadeprensa.com

Términos y Condiciones. Mail de redacción: redaccion@alfaweb.com



Diseño web: admin@cibele's.net
Páginas creadas con alfa

Opina sobre el programa House, de Quatro TV

Foro donde puedes decir lo que quieras sobre la serie de TV House, que se emite en la cadena Quatro.
(10 comentario(s) en este foro)

Todos los derechos reservados redaccion@alfaweb.com

[Ir a la Portada](#)[Ver más foros](#)[Insertar comentario](#)[En el texto](#)

◀ Pg. 1 / 1 ▶ [Ir a la página](#)

Elena 21/05/2009 04:30:03 PM Ref. 191	Nunc ut faucibus consectetur, ante augue consequat nisl, id fermentum lectus nunc a nulla. In ac nulla neque. Vivamus egestas felis et mi aliquam aliquam. Nunc nulla quam, cursus vitae luctus ut, venenatis in eros. A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado
JUAN 21/05/2009 04:30:34 PM Ref. 192	Ut neque odio, porta id sodales id, eleifend auctor sem. Aliquam erat volutpat. Integer mi nunc, tempus a imperdiet a, euismod eget nulla. In elementum augue sed neque facilisis consequat. Cras sagittis quam eu dui condimentum hendrerit. Maecenas euismod sollicitudin risus, sodales pellentesque sapien pharetra non. Sed accumsan tincidunt varius. In hac habitasse platea dictumst. Vestibulum sit amet mi vitae eros faucibus ullamcorper ut vitae elit. In velit neque, viverra ut egestas sit amet, blandit in lectus. Aenean molestie, A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado
Santi 21/05/2009 04:30:53 PM Ref. 193	Nulla tincidunt ligula eu diam iaculis sodales. Pellentesque congue, nibh cursus malesuada tincidunt, tellus sapien rutrum tellus, tincidunt tempus lectus nibh quis augue. Vivamus neque orci, adipiscing vitae luctus ut, posuere ut augue. Suspendisse tincidunt lorem sit amet mi molestie ornare. A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado
LOLA 21/05/2009 04:31:14 PM Ref. 194	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras sed lacinia risus. Quisque interdum feugiat rutrum. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Pellentesque massa lorem, congue nec porta ut, molestie ac enim. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Pellentesque dapibus, risus eget porttitor ornare, odio velit convallis justo, quis ultricies libero felis sit amet tellus. Aenean sed lorem lorem. A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado
AURORA 21/05/2009 04:31:44 PM Ref. 195	Quisque nibh orci, hendrerit eu convallis id, egestas sed eros. Ut fermentum fringilla velit, sed consequat ligula sodales rutrum. Nulla eget ligula purus, et venenatis mauris. Integer tortor turpis, blandit id porta ut, volutpat a felis. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Cras sed lacinia risus. Quisque interdum feugiat rutrum. A favor (0) En contra (0) Comentario inadecuado

Noticias relacionadas con este foro:

- [Quisque interdum feugiat rutrum](#)

[Portada](#) | [Hemeroteca](#) | [Búsquedas](#) | [Actualidad](#) | [Opinión](#) | [Internacional](#) | [Reportaje](#) | [con menos permisos](#) | [[RSS](#) - [XML](#)]

Copyright © Pressellers, S.L.

Si desea anunciarse en Gaceta de Prensa,
envíe un e-mail a publicidad@gaceta deprensa.com

Términos y Condiciones: Mail de redacción: redaccion@alfa web.com



Diseño web: admin@cibeles.net
Páginas creadas con alfa

Más noticias en esta sección

Esta va en sección
permanente y se puede
editar

Secciones

Actualidad
Opinión
Internacional
[prot]Entrevistas
[prot]Noticia con marcadores
Reportaje
[prot]Editorial
[prot]Una cualquiera
con menos permisos
Hoteles

Encuesta

¿Cuál crees que es el piloto
favorito para llevarse la
victoria en Mugello?

- ☐ Valentino Rossi
☐ Jorge Lorenzo
☐ Dani Pedrosa
☐ Casey Stoner
☐ Otros

Servicios

Restaurantes
Búsqueda Avanzada
Todos los foros
Top de Foros
Anuncios Breves

HEMEROTECA : Edición del 7 de julio de 2008



con menos permisos



este es un pie de foto común y
corriente (Foto: Juan Capristán)

Probando noticias con video (I)

[ultima_actualizacion] 18/05/2009@17:20:59 GMT+1

Curabitur non velit dolor. Donec erat orci, eleifend sed molestie ac, viverra quis justo. Integer odio sem, feugiat eu imperdiet ac, vestibulum eget turpis. Sed dictum accumsan diam non accumsan. Morbi tincidunt lacinia enim, ac consectetur tellus accumsan at. Integer congue tempor enim nec iaculis. Aenean interdum felis sapien, vitae mattis ante. Aliquam eu mauris elementum ipsum convallis aliquet. Proin vestibulum vulputate ullamcorper. Cras accumsan nibh quis arcu facilisis porttitor. Vivamus et nulla sit amet lacus iaculis facilisis ut at arcu. Mauris hendrerit, felis vitae aliquam volutpat, orci sem dignissim nisl, in feugiat dui elit eu nulla. Suspendisse potenti. Curabitur ligula est, pharetra vel mattis vitae, vulputate vel eros.

Lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet
lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet lorem ipsum dolor sit amet

Más información en Akásico, la revista que encontrarás en los quioscos todos los meses

¿Te ha parecido interesante esta noticia?

Foro(s) asociado(s) a esta noticia:

Opina sobre el programa House, de Quatro TV

Últimos comentarios de los lectores (3)

145 | Juan Fernando - 22/09/2008 @ 10:06:03 (GMT+1)
Bla bla bla

78 | Juanfer - 28/04/2006 @ 10:22:06 (GMT+1)
¿Los mensajes se muestran aunque no estén moderados?

77 | Juanfer - 28/04/2006 @ 10:20:04 (GMT+1)
bla, bla, bla

Comenta esta noticia

Nombre E-mail

Comentario

Normas de uso

Esta es la opinión de los
internautas, no de Alfa II

No está permitido verter
comentarios contrarios a la ley o
injuriantes.

Nos reservamos el derecho a
eliminar los comentarios que
consideremos fuera de tema.

Su dirección de e-mail no será
publicada ni usada con fines
publicitarios.

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | Actualidad | Opinión | Internacional | Entrevistas | Reportaje | Una cualquiera | con menos permisos | [RSS - XML]

Si desea anunciarse en Gaceta de Prensa,
envíe un e-mail a publicidad@gacetadeprensa.com
[Términos y Condiciones](#) Mail de redacción : redaccion@alfaweb.com
Diseño web: admin@cibele's.net | Páginas creadas con EditMaker

3.12 Capturas back-end gestor de cotenidos Editmaker (V.5 a V.7)



EditMaker

Idioma

Usuario

Contraseña

 entrar >>

OPTIMIZADO PARA:
IE Explorer 5.1.7 sobre MAC OS 9.2,
IE Explorer 6.0 sobre Windows XP,
Opera 9.02, Firefox 1.5.0.9, Safari 1.2,
Resolución de 1024x768 . **v.6.0.0**

Puerta de acceso al gestor de contenidos Editmaker. Selector de idioma, usuario y contraseña. Optimizado para navegadores y resolución optima, versión 7.X (Fragmento de imagen superior sobre pantalla en página web).

MARTIN

DEMOES

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir!

estilos para galerías de imágenes y visor multimedia

Galerías de Imágenes

General

Fuente: Arial

Textos

Texto genérico: 100 %

Título 1: 150 %

Título 2: 130 %

Título 3: 110 %

Pie: 80 %

negrita

subrayado

cursiva

Bordes

Imágenes: ancho 1 px

Miniaturas: ancho 3 px

ratón encima

Visor Multimedia

Ancho 300 px Alto 217 px Alto Total 280 px

Fondo

Texto

Ratón Encima

Utilizar fotograma en vez de carátula

Enviar los cambios

Recargar la página

Nota

El "alto total" del visor multimedia debe ser: "alto" + número_de_elementos_visibles*30.

Es decir, si queremos que se vean 3 elementos debajo del visor y que el alto del mismo sea 240px, el alto total debería ser 240+3*30=330.

Cibeles.net

Editmaker 7.0.r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos para galerías de imágenes y visor multimedia

Página 829 | 890

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletin

galerias

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilos para el boletin de noticias

GENERAL

Fuente: Arial 8 pt Ancho 780 px

Borde 0 px

Borde 3a columna 0 px Ancho 3a columna 200 px

Texto

Enlaces

Fondo Exterior: Imagen background.jpg Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fondo Interior: Imagen Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fondo Tercera Columna: Imagen transparente Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fotos y Entradillas

Noticias Principales

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Noticias Comunes

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Noticias Tercera Columna

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Enviar los cambios

Recargar la página

Imágenes asociadas:

- cabecera_boletin.jpg

Coleles.net
Editmaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos para el boletín de noticias

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletin

galerias

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilos de la hemeroteca

CALENDARIOS

No hay ediciones

Fondos

transparente

Área del calendario

Mes y año

Días de la semana

Días sin edición

Días con edición

Día con edición (ratón encima)

Fuentes

Fuente: Trebuchet MS

ATRIBUTO	MES Y AÑO	DÍAS SEMANA	NÚMERO DÍA
Tamaños:	10 pt	10 pt	8 pt
Color:			
Negrita:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subrayado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursiva:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Color de los días con edición

Color de los días con edición (ratón encima)

Efectos de tabla

Color de borde bajo el nombre del mes

Eliminar los espacios entre los días

Enviar los cambios

Sugerir configuración

Recargar la página

Coleles.net
Editmaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos de hemeroteca

MARTIN

DEMOSS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Cibeles.net

Editmaker 7.0.r588

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir!

estilo para los foros

GENERAL

Fuente: Arial 8 pt

Enlaces ☐ Subrayado ☒ Negrita ☐ Cursiva

Enlaces (ratón encima) ☐ Subrayado ☒ Negrita ☐ Cursiva

CABECERA

Título 1 120 %

Título 2 110 %

Datos de copyright

Fondo

Borde 0 px

Texto 85 %

Formularios

Fondo

Texto 100 %

Formulario de inserción de comentarios

Fondo

Borde 1 px

Texto

DATOS DE USUARIO

Fondo

Borde 1 px

Nombre

Texto 110 % ☒ Subrayado ☒ Negrita ☐ Cursiva

Datos

Texto 85 % ☐ Subrayado ☒ Negrita ☐ Cursiva

MEISAJES

Texto 90 %

Fondo 1

Texto 1

Borde 1

Fondo 1

Texto 1

Borde 1

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos de foros

MARTIN

DEMOSS

T: 1 P: 1 U: 1

noticias

menús

secciones

publicidad

encuestas

foros

galerías multimedia

breves

agenda

clientes

ediciones

usuarios

configuración

envío del boletín

logs

versiones

Cibeles.net

Editmaker 7.0.r588

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir!

evento

Información del evento

Título

Descripción

Lugar del evento

Ciudad

Enlace

Imagen (agenda/imagenes)

Persona de contacto

Email de contacto

Sección

Fecha y Hora

Fecha inicio 3/22/2010 00:00:00 Sin especificar

Hora inicio 00:00:00 Sin especificar

Fecha fin 3/22/2010 23:59:59 Sin especificar

Hora fin 23:59:59 Sin especificar

Para buscar eventos utilice las fechas y horas de inicio y fin como rangos de fecha y hora.

Elegir

Confirmar

Añadir evento

Limpiar formulario

Buscar

Editmaker 7.0 - Agenda de eventos

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

<< menú

añadir elemento

Título

Opción común

-- Sección --

No hay encuestas

-- Foros --

-- Publicidad --

No hay galerías

-- Predefinidos --

Mostrar ID

Orden

Texto

Enlace

Imagen (de "imágenes/")

Abrir en esta u otra ventana

En esta

En otra

añadir al menú

Cibeles.net

Editmaker 7.0 r588

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir!

vertical derecho

Cambiar estilo (a opciones individuales): vertical derecho

Añadir secciones

Quitar secciones

Reordenar auto

Limpiar menú

Quitar rango

Actualizar todas

	ESTILO	ELEMENTO	TEXTO	ENLACE	IMAGEN	
1	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
2	vertical derecho	Predefinido Simple	Buscar		tit_búsquedas.jpg	✓ ✕
3	vertical derecho	Predefinido				✓ ✕
4	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
5	vertical derecho	Predefinido Noticias más visitadas (E)	Más visitadas		tit_mas_vistas.jpg	✓ ✕
6	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
7	vertical derecho	Título	Servicios		tit_servicios.jpg	✓ ✕
8	vertical derecho	Sección Direcciones de interés	Direcciones de interés	seccion/26/Direcciones-de-interés/		✓ ✕
9	vertical derecho	Sección Eventos	Eventos	seccion/27/Eventos/		✓ ✕
10	vertical derecho	Sección Seminarios	Seminarios	seccion/28/Seminarios/		✓ ✕
11	vertical derecho	Sección Obras relacionadas	Obras relacionadas	seccion/29/Obras-relacionadas/		✓ ✕
12	vertical derecho	Sección Info al Suscriptor	Info al Suscriptor	seccion/30/Info-al-Suscriptor/		✓ ✕
13	vertical derecho	Sección Empleo	Empleo	seccion/31/Empleo/		✓ ✕
14	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
		Predefinido				

Editmaker 7.0 - Administración de elementos de menú

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

<< menú

añadir elemento

Título

Opción común

-- Sección --

No hay encuestas

-- Foros --

-- Publicidad --

No hay galerías

-- Predefinidos --

Mostrar ID

Orden

Texto

Enlace

Imagen (de "imágenes/")

Abrir en esta u otra ventana

En esta

En otra

añadir al menú

Cibeles.net

Editmaker 7.0 r588

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir!

nuevo menú

Configuración del menú

Nombre: vertical izquierdo

Orden: 1

Posición en la página:

1. ☐ Sobre cabecera fuera de caja

2. ☐ Sobre cabecera

3. ☐ Derecha de la cabecera

4. ☐ Baja cabecera

5. ☒ Vertical izquierdo

6. ☐ Tercera columna

7. ☐ Vertical derecho

8. ☐ Vertical derecho fuera de caja

9. ☐ Bloque de fin 1

10. ☐ Bloque de fin 2

11. ☐ Menú Hijo

Orientación:

☐ Horizontal

☒ Vertical

Páginas en las que aparecerá: Todas | Ninguna

☐ Portada

☐ Todas las secciones

☒ Noticias de las secciones seleccionadas

☐ Todas las noticias

☐ Búsquedas

☐ Hemeroteca

☐ Encuestas

☐ Foros

☐ Breves

☐ Galería

☐ Multimedia

☐ Boletín

☐ Otros

Secciones Particulares: Todas | Ninguna

☐ LOS RRJH AL DÍA

☐ CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIAL

☐ INNOVACIÓN Y CH EMPRENDEDOR

☐ DESARROLLO DE LOS RRJH

☐ COFFEE BREAK

☐ GESTIÓN DEL COMPROMISO

☐ IDEAS Y TENDENCIAS

☐ MARKETING Y RRJH

☐ LATEST TOPICS

☐ AGENCIAS DE EMPLEO

☐ AL DÍA

☐ ORGANIZACIÓN-PERSONAS-RENDIMIENTO

☐ PERFILES PROFESIONALES

☐ SEGURIDAD SOCIAL

☐ CONSULTORIO LABORAL

☐ CONSULTORIO DE PREVENCIÓN

☐ RELACIONES LABORALES

☐ DIRECCIONES DE INTERÉS

☐ EVENTOS

☐ SEMINARIOS

☐ OBRAS RELACIONADAS

☐ INFO AL SUScriptor

☐ EMPRESAS RECOMENDADAS

☐ EMPLEO

☐ Direcciones de interés

☐ Eventos

☐ Seminarios

☐ Obras relacionadas

☐ Info al Suscriptor

☐ Empleo

☐ REGISTRO

Aplicar cambios

Editmaker 7.0 - Configuración del menú

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilos para galerías de imágenes y visor multimedia

Galerías de Imágenes

General

Fuente: Arial

Textos

Texto genérico: 100 %

Título 1: 150 %

negrita

subrayado

cursiva

Título 2: 130 %

negrita

subrayado

cursiva

Título 3: 110 %

negrita

subrayado

cursiva

Pie: 80 %

Bordes

Imágenes: ancho 1 px

Miniaturas: ancho 3 px

ratón encima

Visor Multimedia

Ancho 300 px

Alto 217 px

Alto Total 280 px

Fondo

Texto

Botón Encima

Utilizar fotograma en vez de carátula

Enviar los cambios

Recargar la página

Nota

El "alto total" del visor multimedia debe ser: "alto" + número_de_elementos_visibles*30.

Es decir, si queremos que se vean 3 elementos debajo del visor y que el alto del mismo sea 240px, el alto total debería ser 240+3*30=330.

Cibeles.net

Editmaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos para galerías de imágenes y visor multimedia

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilo para la nube de etiquetas

General

Tamaño máximo de la fuente 3 em

Ancho de la nube 65 %

Número de elementos 50

Color del Texto

Botón encima

Enviar los cambios

Recargar la página

Notas


El ancho de la nube sólo se aplica a la que se pinta en la página de búsquedas, no es aplicable a las nubes que se pintan en los menús, donde el ancho es del 100%.

El número de elementos de la nube sólo se aplica a la que se pinta en la página de búsquedas, no es aplicable a las nubes que se pintan en los menús, donde el número de elementos es 20 siempre.

Cibeles.net

Editmaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos para nube de etiquetas



MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilos para el boletín de noticias

GENERAL

Fuente: Arial 8 pt Ancho 780 px

Borde 0 px

Borde 3a columna 0 px Ancho 3a columna 200 px

Texto

Enlaces

Fondo Exterior: Imagen background.jpg Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fondo Interior: Imagen Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fondo Tercera Columna: Imagen tzanapa Repetir-X Repetir-Y Posición: top left

Fotos y Entradillas

Noticias Principales

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Noticias Comunes

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Noticias Tercera Columna

☒ Entradilla
 ☒ Fotos

Enviar los cambios

Recargar la página


Imágenes asociadas:

- cabecera_boletin.jpg

Cibeles.net

EditMaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos para el boletín de noticias



MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

estilos de la hemeroteca

CALENDARIOS

No hay ediciones

Fondos

tzanapa

Área del calendario

Mes y año

Días de la semana

Días sin edición

Días con edición

Día con edición (ratón encima)

Fuentes

Fuente: Trebuchet MS

ATRIBUTO	MES Y AÑO	DÍAS SEMANA	NÚMERO DÍA
Tamaño:	10 pt	10 pt	8 pt
Color:			
Negrita:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subrayado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursiva:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Color de los días con edición

Color de los días con edición (ratón encima)

Efectos de tabla

Color de borde bajo el nombre del mes

☐ Eliminar los espacios entre los días

Enviar los cambios

Sugerir configuración

Recargar la página

Cibeles.net

EditMaker 7.0 r588

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos de hemeroteca

Página 835 | 890

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

noticias

menús

secciones

publicidad

encuestas

foros

galerías multimedia

breves

agenda

clientes

ediciones

usuarios

configuración

envío del boletín

logs

versiones

Cibeles.net
Editmaker 7.0 r588

Fichero a subir (ftp): Examinar... A: << Selecciona Destino >> Subir !

evento

Información del evento

Título

Descripción

Lugar del evento

Ciudad

Enlace

Imagen (agenda/imagenes)

Persona de contacto

Email de contacto

Sección

Fecha y Hora

Fecha inicio

3/22/2010 00:00:00

00:00

Sin especificar

Fecha fin

3/22/2010 23:59:59

23:59

Sin especificar

Para buscar eventos utilice las fechas y horas de inicio y fin como rangos de fecha y hora.

Elegir

Confirmar

Añadir evento

Limpiar formulario

Buscar

Editmaker 7.0 - Agenda de eventos

MARTIN

DEMOS

T: 1 P: 1 U: 1

ajustes / colores

general

foros

hemeroteca

boletín

galerías

nube de etiquetas

<< configuración

Cibeles.net
Editmaker 7.0 r588

Fichero a subir (ftp): Examinar... A: << Selecciona Destino >> Subir !

estilo para los foros

GENERAL

Fuente

Arial

8

pt

Enlaces

Subrayado

Enlaces (ratón encima)

Subrayado

CABECERA

Título 1

120

%

Título 2

110

%

Datos de copyright

Fondo

Borde

0

px

Texto

85

%

Formularios

Fondo

Texto

100

%

Formulario de inserción de comentarios

Fondo

Borde

1

px

Texto

DATOS DE USUARIO

Fondo

Borde

1

px

Nombre

Texto

110

%

Subrayado

Datos

Texto

85

%

Subrayado

MEISAJES

Texto

90

%

Fondo 1

Texto 1

Borde 1

Fondo 1

Texto 1

Borde 1

Editmaker 7.0 - Configuración de estilos de foros

añadir elemento

Mostrar ID
Orden
Texto
Enlace
Imagen de "imágenes/"
Abrir en esta u otra ventana
☐ En esta ☒ En otra
añadir al menú

Ciberes.net
Editmaker 7.0 r588

Fichero a subir (http://): Examinar... A: << Selección Destino >> ; Subir!

Cambiar estilo (a opciones individuales) : vertical derecho

Añadir secciones Quitar secciones Reordenar auto Limpiar menú Quitar rango Actualizar todas

	ESTILO	ELEMENTO	TEXTO	ENLACE	IMAGEN	
1	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
2	vertical derecho	Predefinido Simple	Buscar		tit_búsquedas.jpg	✓ ✕
3	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
4	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
5	vertical derecho	Predefinido Noticias más visitadas (E)	Más visitadas		tit_mas_vistas.jpg	✓ ✕
6	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
7	vertical derecho	Título	Servicios		tit_servicios.jpg	✓ ✕
8	vertical derecho	Sección Direcciones de interés	Direcciones de interés	seccion/26/Direcciones-de-interés/		✓ ✕
9	vertical derecho	Sección Eventos	Eventos	seccion/27/Eventos/		✓ ✕
10	vertical derecho	Sección Seminarios	Seminarios	seccion/28/Seminarios/		✓ ✕
11	vertical derecho	Sección Obras relacionadas	Obras relacionadas	seccion/29/Obras-relacionadas/		✓ ✕
12	vertical derecho	Sección Info al Suscriptor	Info al Suscriptor	seccion/30/Info-al-Suscriptor/		✓ ✕
13	vertical derecho	Sección Empleo	Empleo	seccion/31/Empleo/		✓ ✕
14	vertical derecho	Predefinido Espacio/Salto				✓ ✕
		Predefinido				

MARTIN

DEMO'S

T: 1 P: 1 U: 1

<< menú

añadir elemento

☐ Título
☐ Opción común
☐ -- Sección --
☐ No hay encuestas
☐ -- Foros --
☐ -- Publicidad --
☐ No hay galerías
☐ -- Predefinidos --

Mostrar ID

Orden

Texto

Enlace

Imagen (de "imágenes")

Abrir en esta u otra ventana

☐ En esta ☐ En otra

añadir al menú

Fichero a subir (ftp): Examinar... A: << Selección Destino >> Subir !

nuevo menú

Configuración del menú

Nombre: vertical izquierdo Orden: 1

Posición en la página:

- ☐ Sobre cabecera fuera de caja
- ☐ Sobre cabecera
- ☐ Derecha de la cabecera
- ☐ Bajo cabecera
- ☒ Vertical izquierdo
- ☐ Tercera columna
- ☐ Vertical derecho
- ☐ Vertical derecho fuera de caja
- ☐ Bloque de fin 1
- ☐ Bloque de fin 2
- ☐ Menú Hijo

Orientación:

☐ Horizontal
☒ Vertical

Páginas en las que aparecerá: Todas | Ninguna

☐ Portada ☐ Todas las secciones ☒ Noticias de las secciones seleccionadas ☐ Todas las noticias ☐ Búsquedas ☐ Hemeroteca ☐ Encuestas ☐ Foros ☐ Breves ☐ Galería Multimedia ☐ Boletín ☐ Otros

Secciones Particulares: Todas | Ninguna

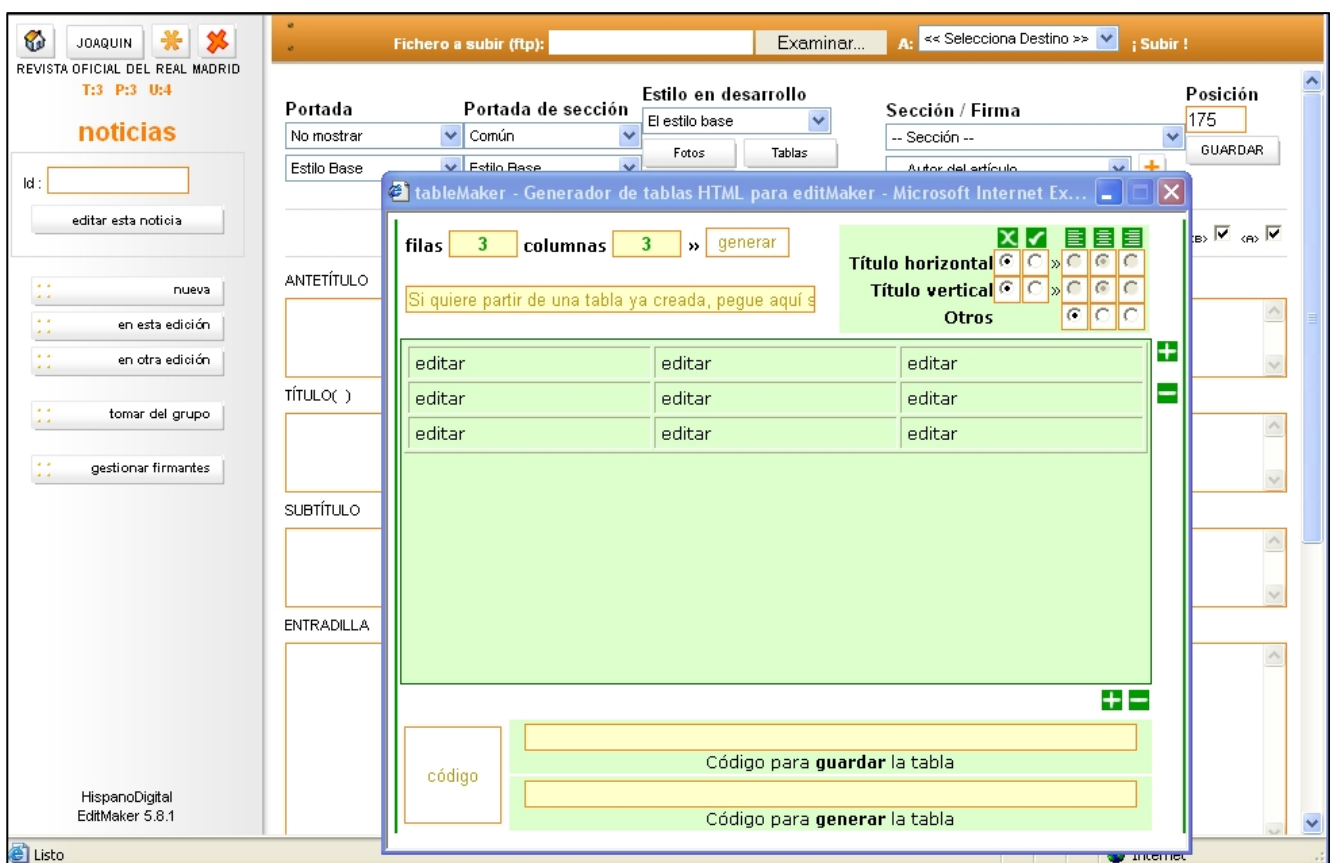
☐ LOS RR.HH AL DÍA ☐ CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIAL ☐ INNOVACIÓN Y CH EMPRENDEDOR ☐ DESARROLLO DE LOS RRHH ☐ COFFEE BREAK ☐ GESTIÓN DEL COMPROMISO ☐ IDEAS Y TENDENCIAS ☐ MARKETING Y RR.HH. ☐ LATEST TOPICS ☐ AGENCIAS DE EMPLEO ☐ AL DÍA ☐ ORGANIZACIÓN-PERSONAS-RENDIMIENTO ☐ PERFILES PROFESIONALES ☐ SEGURIDAD SOCIAL ☐ CONSULTORIO LABORAL ☐ CONSULTORIO DE PREVENCIÓN ☐ RELACIONES LABORALES ☐ DIRECCIONES DE INTERÉS ☐ EVENTOS ☐ SEMINARIOS ☐ OBRAS RELACIONADAS ☐ INFO AL SUSCRIPTOR ☐ EMPRESAS RECOMENDADAS ☐ EMPLEO ☐ Direcciones de interés ☐ Eventos ☐ Seminarios ☐ Obras relacionadas ☐ Info al Suscriptor ☐ Empleo ☐ REGISTRO

Aplicar cambios

Cobles.net
Editmaker 7.0 r555



Editmaker 7.0 Altas y bajas de redactores en el gestor de contenidos Editmaker (imagen superior).



Editmaker 5.8. Creador de tablas de contenidos en el Back-end con Pop Up sobre el panel de control (imagen superior).

JOAQUIN

✖

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T:3 P:3 U:4

noticias

menús

secciones

publicidad

encuestas

foros

galerías multimedia

breves

clientes

ediciones

usuarios

configuración

envío del boletín

logs

versiones

HispanoDigital

EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

editor de secciones

VISITAS	SECCIÓN	ORDEN	DESDE - HASTA		
2	CAMPEONES DE LIGA	1	P	✓	✗
2	FUIMOS CAMPEONES	10	P	✓	✗
3	LA LIGA	14	P	✓	✗
18	LA AFICIÓN	15	P	✓	✗
2	CURIOSIDADES	20	P	✓	✗
9	LA PLANTILLA	25	P	✓	✗
16	NOTICIAS	27	P	✓	✗
2	ZONA BLANCA	29	P	✓	✗
23	COPA ULEB	30	P	✓	✗
5	MADRIDISTAS	40	P	✓	✗
47	AQUEL AÑO...	45	P	✓	✗
0	LAS ESTRELLAS	50	P	✓	✗
0	SIN FRONTERAS	55	P	✓	✗
36	COLECCIONISTAS	60	P	✓	✗
6	TIEMPO DE JUEGO	65	P	✓	✗
13	EL DESCANSO	70	P	✓	✗
54	REPORTAJE	75	P	✓	✗

Editmaker 5.8. Editor de secciones (imagen superior). Selector y colocación estructural de noticias en el back-end (imagen inferior).

JOAQUIN

✖

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T:3 P:3 U:4

en esta edición

<< noticias

portada

campeones de liga

fuimos campeones

la liga

la afición

curiosidades

la plantilla

noticias

zona blanca

copa uleb

madridistas

aquel año...

las estrellas

sin fronteras

coleccionistas

tiempo de juego

HispanoDigital

EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

noticias en la edición de trabajo (noticias en portada)

	ID	VISITAS	NOTICIA	SECCIÓN	ORDEN
NOTICIAS PRINCIPALES					
(No hay ninguna noticia)					
NOTICIAS COMUNES					
✗ ↓ ↑	101	29	"La CAM ha creado el doble de empleos comprometidos para este periodo"	LA PLANTILLA	1
✗ ↓ ↑	87	22	El traje a medida de la banca privada	AQUEL AÑO...	6
✗ ↓ ↑	89	53	Banco Popular : "Masificación y Banca Privada son incompatibles"	AQUEL AÑO...	7
NOTICIAS 3A COLUMNA					
✗ ↓ ↑	83	11	Empleo de calidad: objetivo de la consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid	LA AFICIÓN	1
✗ ↓ ↑	100	34	CONTHE levanta acta del estropicio	COPA ULEB	2
✗ ↓ ↑	88	26	"Nuestra mejor publicidad es el cliente satisfecho"	AQUEL AÑO...	6
✗ ↓ ↑	106	14	Pasarela Castilla y León un referente de la moda	REPORTAJE	107
OTRAS NOTICIAS					
✗ ↓ ↑	112	2	Prueba de noticias	LA PLANTILLA	2
✗ ↓ ↑	86	12	Spanair tiene un reto: acercar España a Alemania	AQUEL AÑO...	5
✗ ↓ ↑	84	15	Con la vista puesta en Estados Unidos	MADRIDISTAS	9
✗ ↓ ↑	96	15	Ajustes en la ley concursal	NOTICIAS	51
✗ ↓ ↑	98	11	RSC v Políticas públicas nacionales de fomento	NOTICIAS	54

Página 840 | 890

[illegible]

Revisita Oficial del Real Madrid - EditMaker - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección <http://demo62.cibeles.net/editmaker/pp.asp>

Google Ir Marcadores 2 bloqueados Corrector ortográfico Traducir Enviar a Configuración

Fichero a subir (ftp): Examinar... A: << Selecciona Destino >> ¡ Subir !

dar de alta a un redactor

Nick

Permiso

Lectura

Lectura/Escritura

Lectura/Escritura/Borrado

Lectura/Escritura/Borrado/Base Cibeles.net

usarios

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T:3 P:3 U:4

dar de alta

dar de baja

cambiar mi contraseña

usuarios conectados

HispanoDigital

EditMaker 5.8.1

Internet

Inicio Bandeja de entrada Microsoft PowerPoint Revista Oficial del Real Madrid Microsoft Excel - CLIE... Captura by HernanSoft

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T3 P3 U4

en esta edición

- << noticias
- portada
- campeones de liga
- fuiamos campeones
- la liga
- la afición
- curiosidades
- la plantilla
- noticias
- zona blanca
- cops uleb
- madridistas
- aquel año...
- las estrellas
- sin fronteras
- coleccionistas
- tiempo de juego

HispanoDigital
EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp): Examinar... A: << Selecciona Destino >> Subir !

Portada	Portada de sección	Estilo en desarrollo	Sección / Firma	Posición
Común	Común	El estilo base	LA PLANTILLA	1
Estilo Base	Estilo Base	Fotos Tablas Ladillos	Redacción DyE	GUARDAR

Controles HTML ☐ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒

ANTETÍTULO

TÍTULO(cam,creado,doble,empleos,comprometidos,periodo)
 "La CAM ha creado el doble de empleos comprometidos para este periodo"

SUBTÍTULO

Entrevista a Juan José Güemes, Consejero de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.

ENTRADILLA

La política de la Comunidad de Madrid en cuestiones de empleo ha llevado a que casi la mitad de las personas que dejaron el paro en España esta legislatura lo hicieron en la región que preside Esperanza Aguirre.

Página 842 | 890

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T:3 P:3 U:4

en esta edición

<< noticias

portada

campeones de liga

fuiamos campeones

la liga

la afición

curiosidades

la plantilla

noticias

zona blanca

copa uleb

madridistas

aquel año...

las estrellas

sin fronteras

coleccionistas

tiempo de juego

HispanoDigital

EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

noticias en la edición de trabajo (noticias en portada)

	ID	VISITAS	NOTICIA	SECCIÓN	ORDEN
NOTICIAS PRINCIPALES					
(No hay ninguna noticia)					
NOTICIAS COMUNES					
	101	29	"La CAM ha creado el doble de empleos comprometidos para este periodo"	LA PLANTILLA	1
	87	22	El traje a medida de la banca privada	AQUEL AÑO...	6
	89	53	Banco Popular : "Masificación y Banca Privada son incompatibles"	AQUEL AÑO...	7
NOTICIAS 3A. COLUMNA					
	83	11	Empleo de calidad: objetivo de la consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid	LA AFICIÓN	1
	100	34	CONTHE levanta acta del estropicio	COPA ULEB	2
	88	26	"Nuestra mejor publicidad es el cliente satisfecho"	AQUEL AÑO...	6
	106	14	Pasarela Castilla y León un referente de la moda	REPORTAJE	107
OTRAS NOTICIAS					
	112	2	Prueba de noticias	LA PLANTILLA	2
	86	12	Spanair tiene un reto: acercar España a Alemania	AQUEL AÑO...	5
	84	15	Con la vista puesta en Estados Unidos	MADRIDISTAS	9
	96	15	Ajustes en la ley concursal	NOTICIAS	51
	98	11	RSC v Políticas públicas nacionales de fomento	NOTICIAS	54

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID

T:3 P:3 U:4

configuración

textos

dimensiones/colores

otros

estilos de noticia

estilos de menú

menú vertical izquierdo

menú horizontal superior

menú horizontal inferior

menú vertical derecho

protección de la web

aspecto del editor

reiniciar el sistema

HispanoDigital

EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):

Examinar...

A: << Selecciona Destino >>

Subir !

Noticia anterior

Ir a la noticia anterior

*

Noticia siguiente

Ir a la noticia siguiente

*

Primera noticia

Ir a la primera noticia

*

Última noticia

Ir a la última noticia

*

Imprimir portada

Imprimir esta portada

*

Noticias más vistas (en esta edición)

Más Visitadas

*

Noticias más vistas (entre todas las ediciones)

Más Visitadas (global)

*

resto de frases de la publicación

Esta es una encuesta con confirmación por

Elige alguna opción

Sea paciente, se está procediendo a regist

Año

Ediciones de años anteriores

Mes anterior

Anuncio

%22Ene%22%2C%22Feb%22%2C%22Ma

%22Enero%22%2C%22Febrero%22%2C%

%22L%22%2C%22M%22%2C%22X%22%

Ascendente

Pendiente de validación

Principal

Ref.

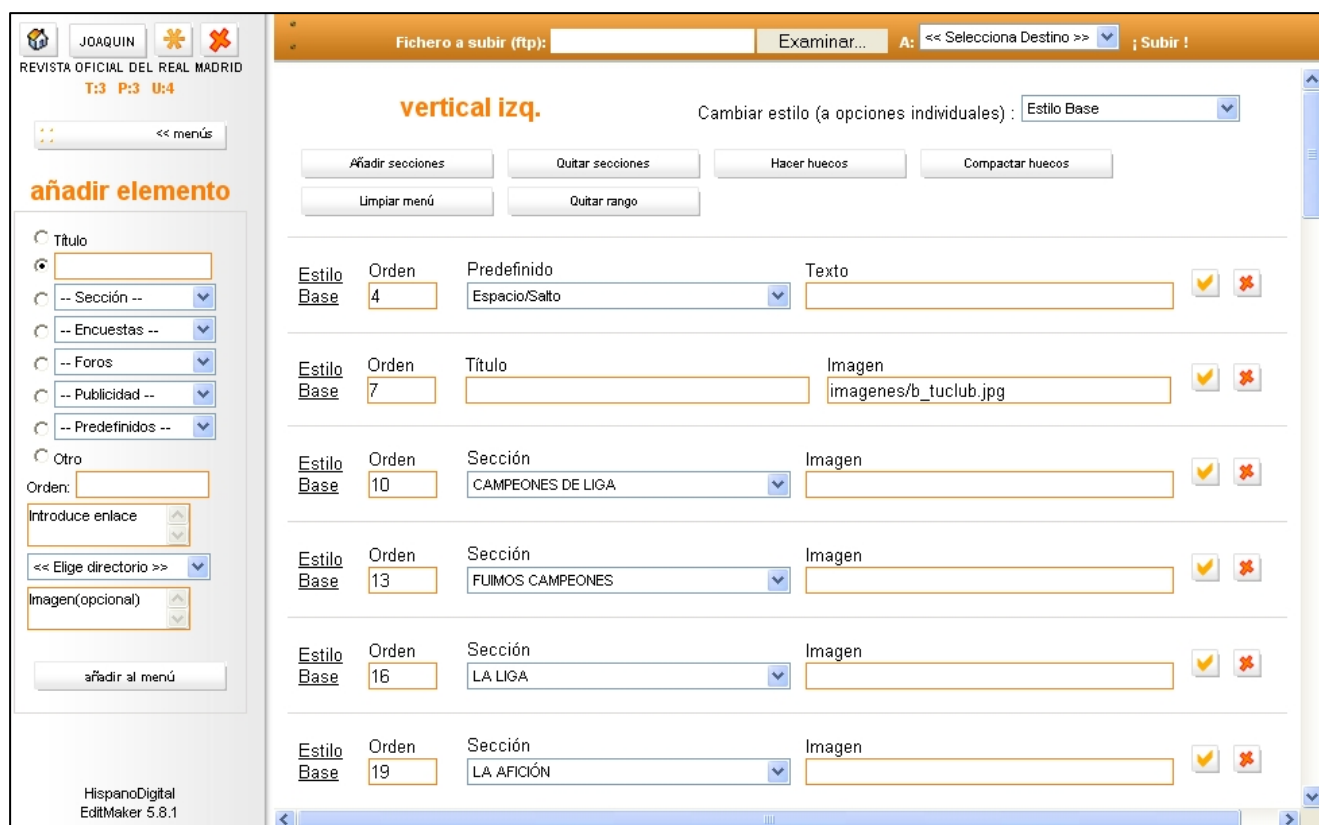
Busca l

Buscador

Buscar

Bienvenido

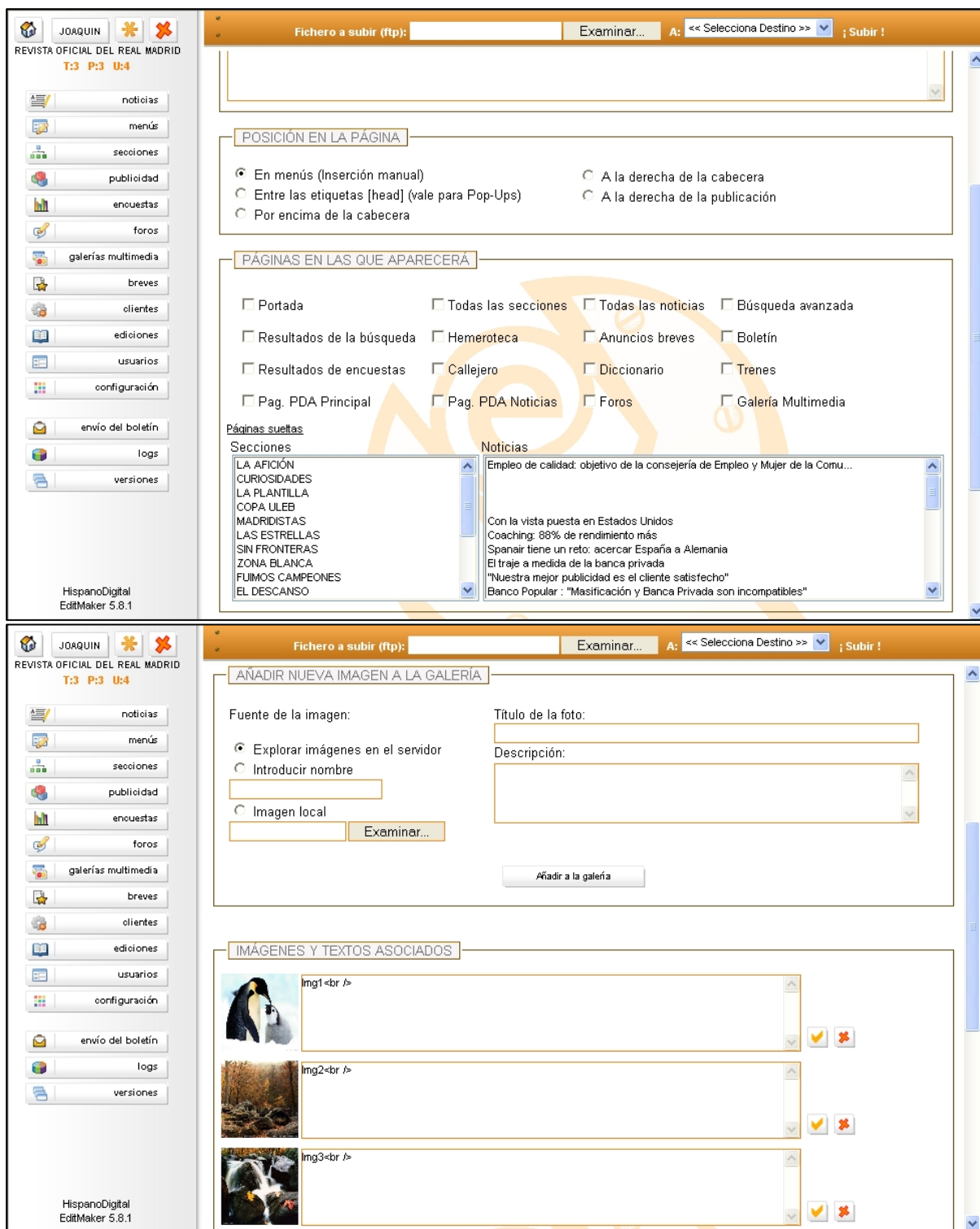
Editmaker 5.8. Estructura de noticias y sistema multilinguaje del gestor de contenidos con traductor por campos en el back-end (imágenes superiores).



Editmaker 5.8. Inserción de elementos (banners, imágenes, vínculos, predefinidos, secciones...) en el back-end.



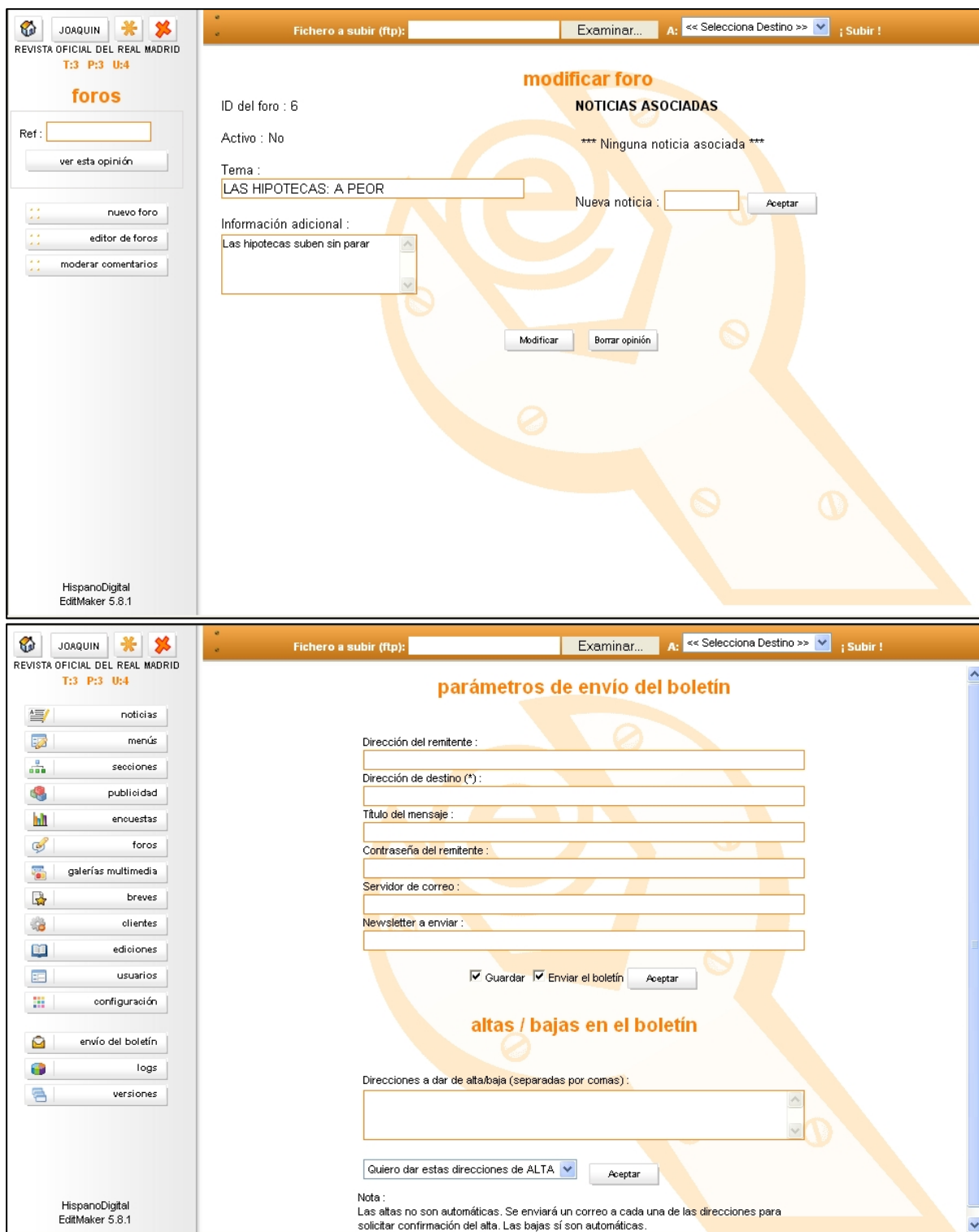
Editmaker 5.8. Menú del panel de control (imagen superior). Gestor de publicidad insertada por zonas en el medio digital (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Gestor de publicidad y banners del portal digital (imagen superior). Gestor de una galería de imágenes y vídeos (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Subida de elemento al FTP del servidor del medio digital (imagen superior). Inserción de autor y pie de foto de noticia (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Subprograma creador de foros comentables (imagen superior). Parametros de envío del boletín de noticias (imagen inferior).

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID
T:3 P:3 U:4

noticias
 menús
 secciones
 publicidad
 encuestas
 foros
 galerías multimedia
 breves
 clientes
 ediciones
 usuarios
 configuración

envío del boletín
 logs
 versiones

HispanoDigital
EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):
Examinar...
A: << Selecciona Destino >>
; Subir !

crear una nueva encuesta

Seguridad
Tipo (preguntas)
Tipo (resultados)

Opciones por línea
Límite inferior

Pregunta

¿SUBIRAN LAS HIPOTECAS?

OPCIÓN	FOTO (ENCUESTAS FOTOS/...)
<input type="text" value="Si"/>	<input type="text"/>
<input type="text" value="No"/>	<input type="text"/>

Crear encuesta

JOAQUIN

REVISTA OFICIAL DEL REAL MADRID
T:3 P:3 U:4

noticias
 menús
 secciones
 publicidad
 encuestas
 foros
 galerías multimedia
 breves
 clientes
 ediciones
 usuarios
 configuración

envío del boletín
 logs
 versiones

HispanoDigital
EditMaker 5.8.1

Fichero a subir (ftp):
Examinar...
A: << Selecciona Destino >>
; Subir !

editor de galerías multimedia

	VISITAS	TÍTULO DE LA GALERÍA (#FOTOS)	SECCIÓN	F. CREACIÓN	ORDEN
	3	PRUEBA GALERIAS (1) Link : http://demo62.cibeles.net/galeria-multimedia/?g=3	FUIMOS CAMPEONES	8/22/2007	1
	2	Fiesta anual (3) Link : http://demo62.cibeles.net/galeria-multimedia/?g=4	LA LIGA	8/22/2007	2
	3	QUO Imagenes (7) Link : http://demo62.cibeles.net/galeria-multimedia/?g=2	LA AFICIÓN	6/22/2007	3
	8	Las mejores imagenes de tus juegos favoritos (13) Link : http://demo62.cibeles.net/galeria-multimedia/?g=1	FUIMOS CAMPEONES	6/19/2007	2

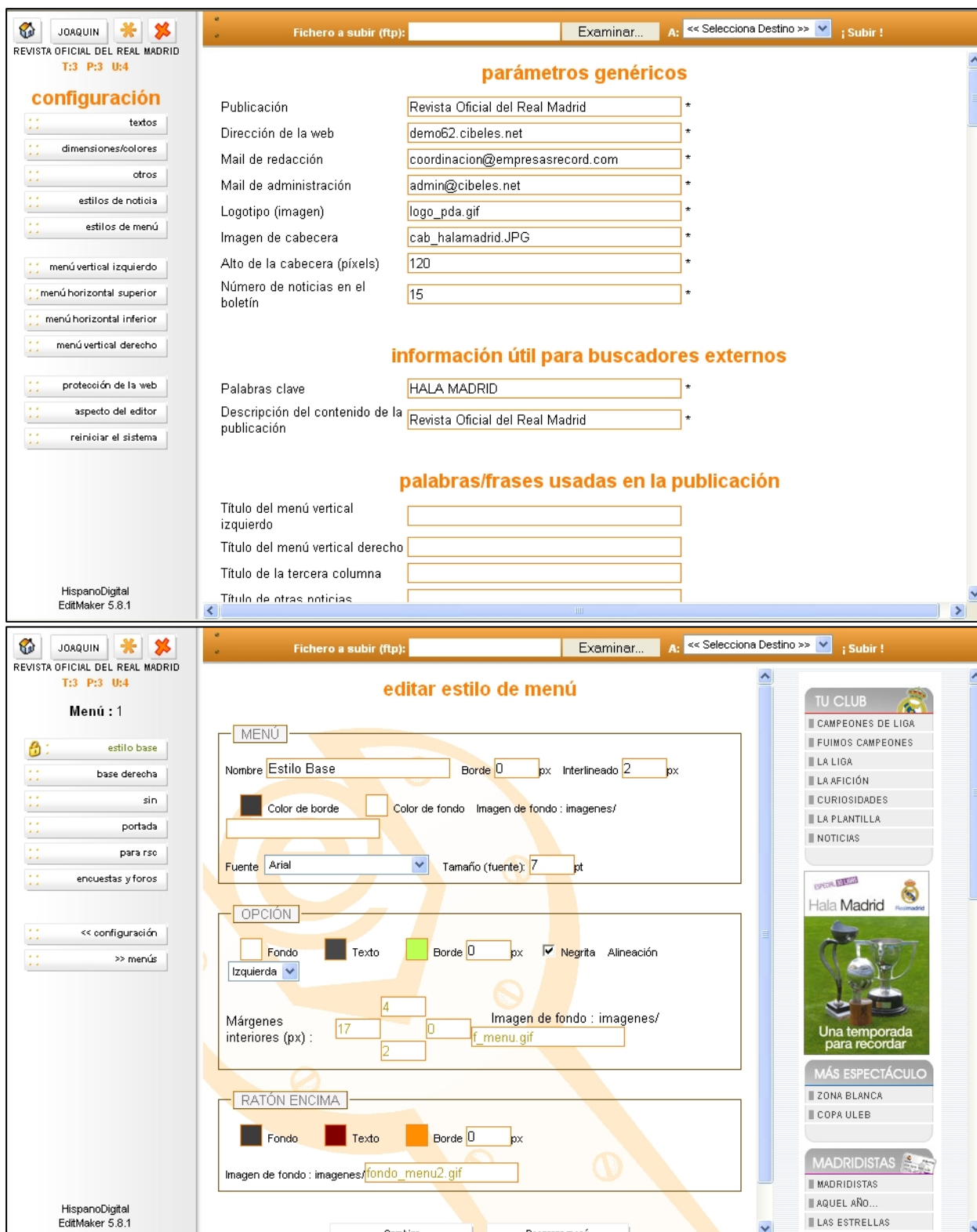
1 / 1

Crear una nueva galería

Editmaker 5.8. Subprograma generador de encuestas para el lector (imagen superior). Editor de galerías de fotos y vídeos (imagen inferior).



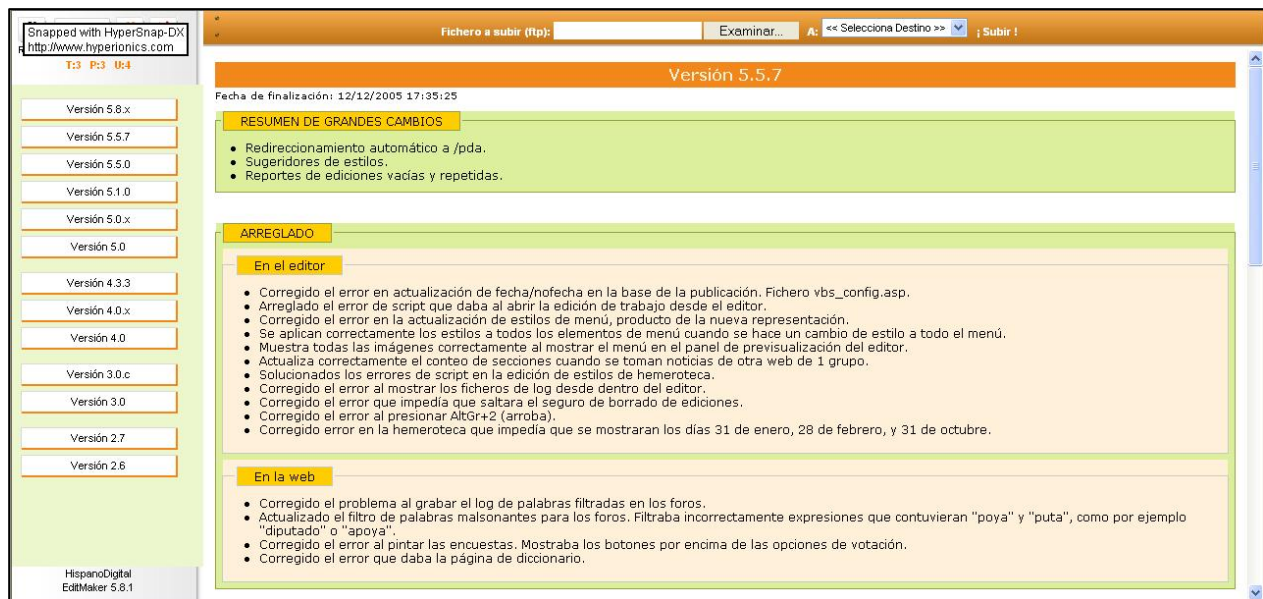
Editmaker 5.8. Inserción de autor y pie de foto de una imagen de una noticia con el gestor de contenidos (imagen superior). Gestor de ediciones publicables: publicada, última edición y edición de trabajo (imagen inferior).



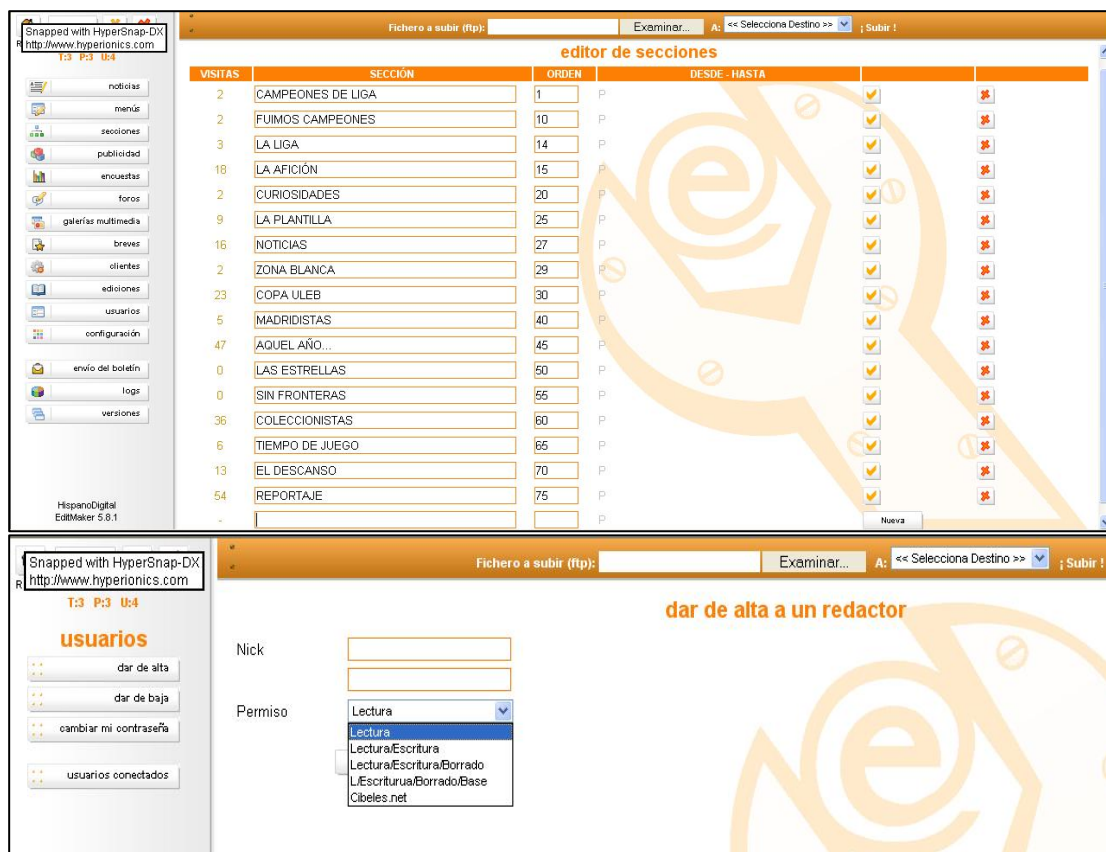
Editmaker 5.8. Control de parámetros genéricos y de posicionamiento orgánico del medio digital (imagen superior). Estilo de menú en el panel de diseño de estilos integrado del CMS, con previsualización de cambios en la zona derecha de pantalla (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Control de subprograma de anuncios breves (imagen superior). Editor de secciones (imagen inferior).



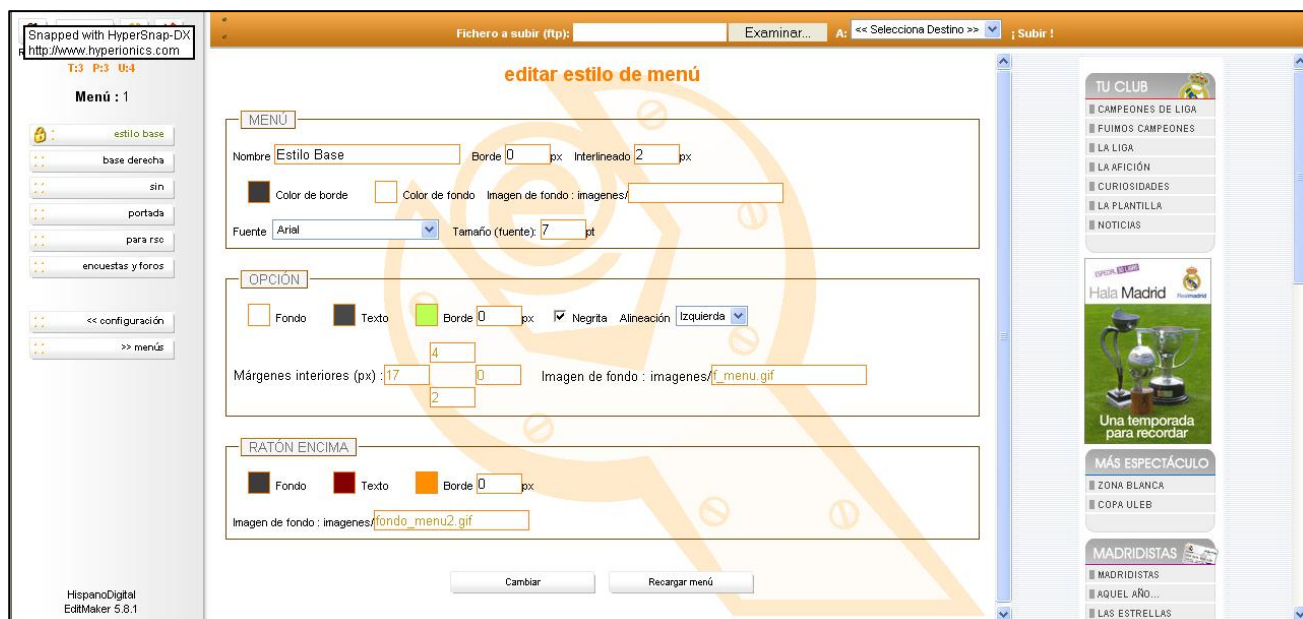
Editmaker 5.8. Histórico de versiones, sub-versiones y actualizaciones del gestor de contenidos integrado en el CMS.



Editmaker 5.8. Editor de secciones (imagen superior). Permisos de acceso por jerarquía (imagen inferior).

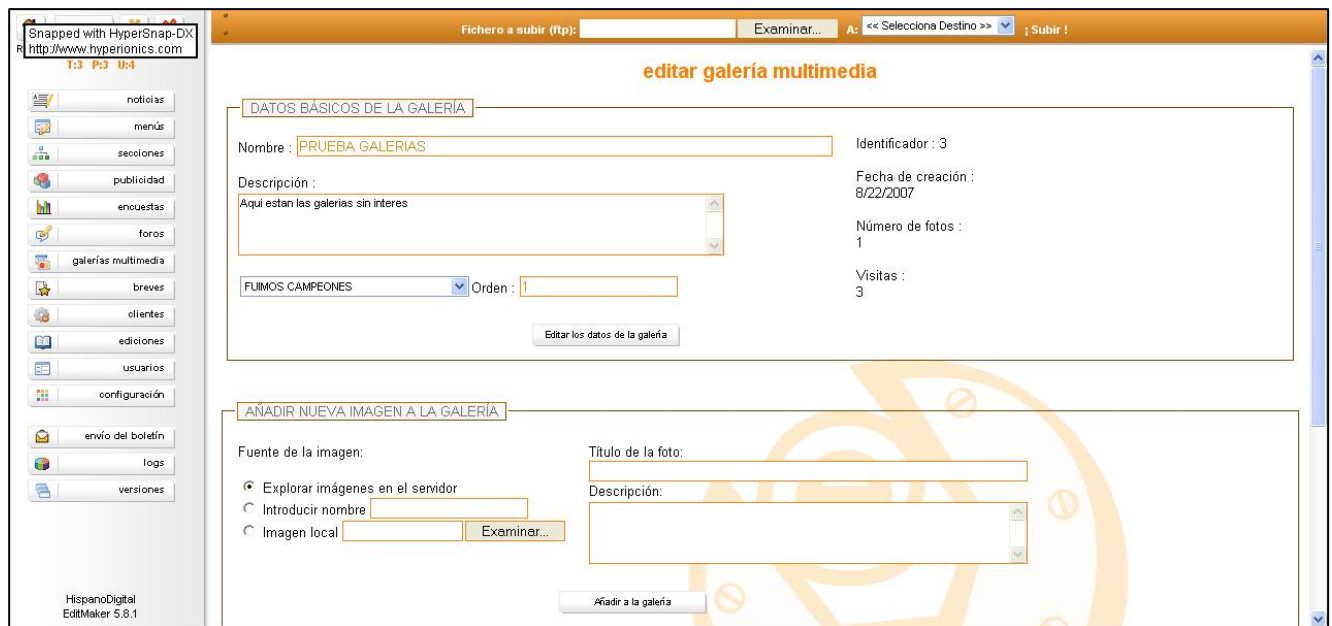


Editmaker 5.8. Menú de control del gestor de contenidos ubicado en la zona izquierda de pantalla (imagen superior).

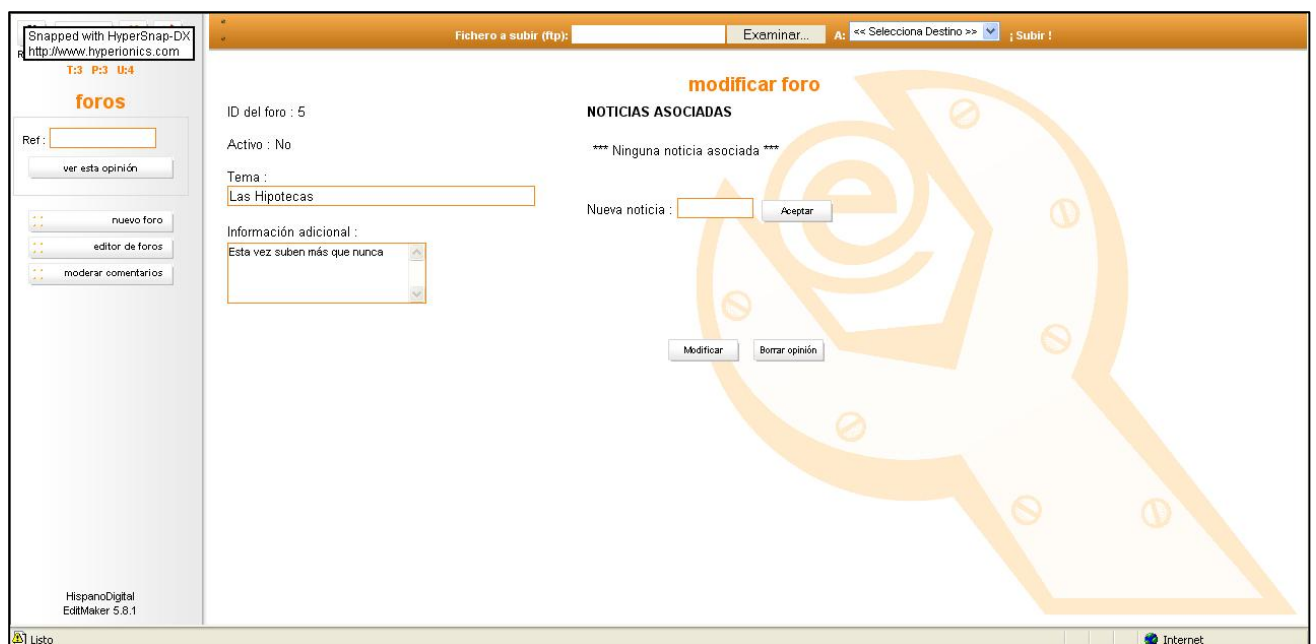


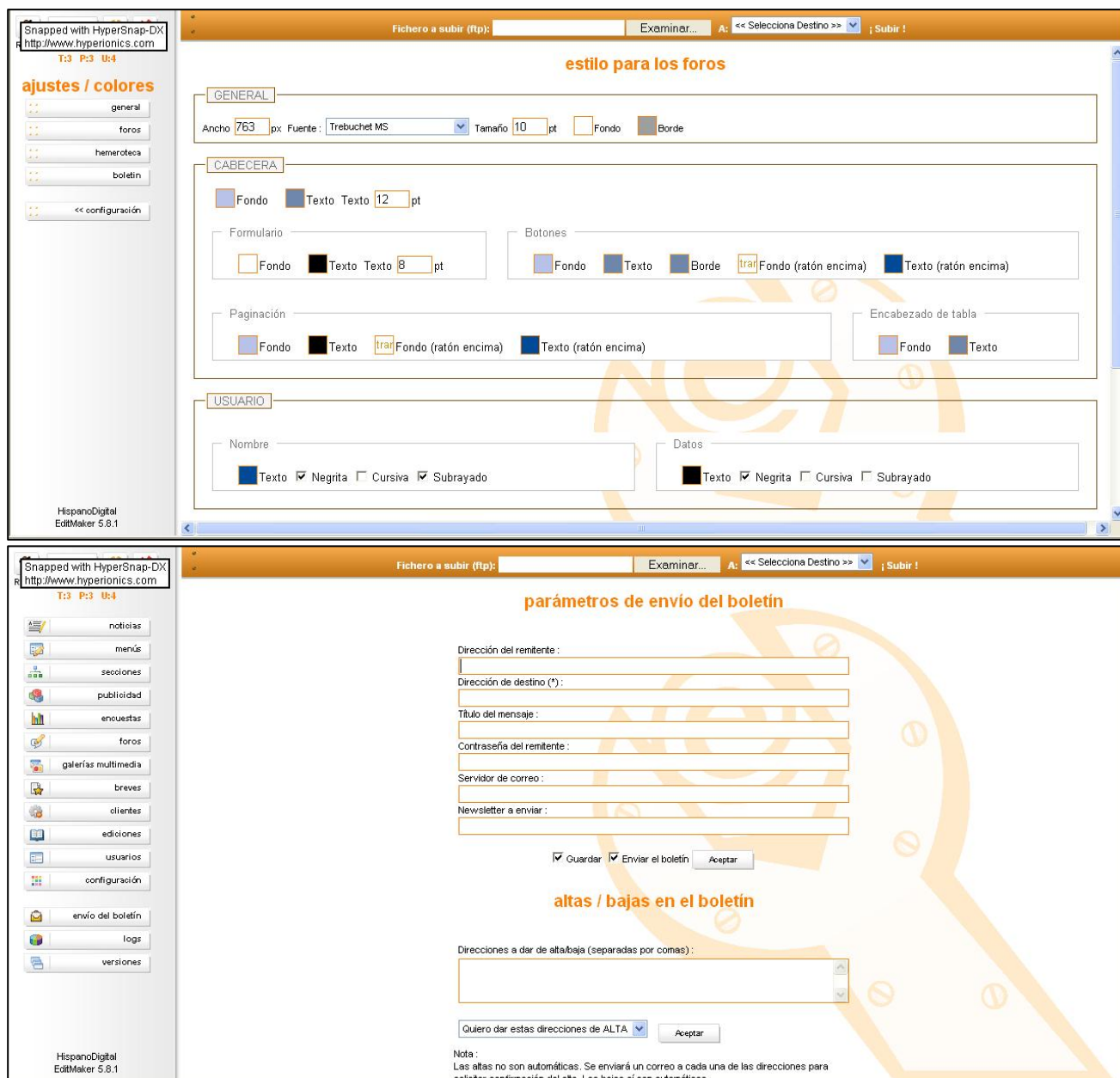
Editmaker 5.8. Panel de diseño de estilos de menús con resultado visualizable en la zona derecha de pantalla (imagen superior). Panel de inserción de banners y publicidad (imagen inferior).



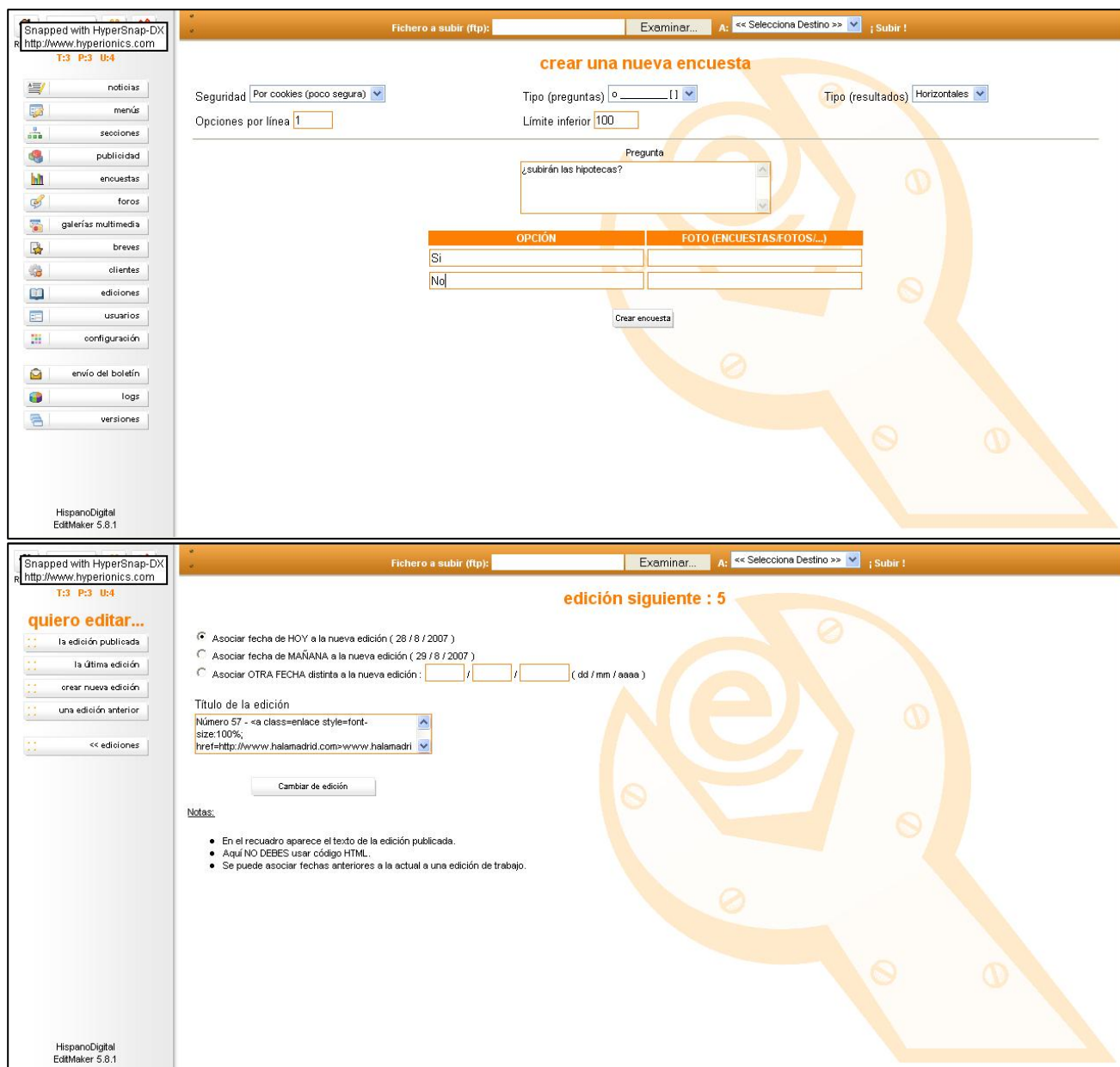


Editmaker 5.8. Editor y creador de galerías multimedia (imagen superior). Sistema de asociación de noticias a los foros (imagen inferior).





Editmaker 5.8. Panel de diseño de estilos de los foros (imagen superior). Parámetros de envío del boletín -newsletter- (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Panel de creación de encuestas para los lectores (imagen superior). Creador de ediciones por asignación de fecha programada (imagen inferior).

Hemeroteca :: Ediciones pasadas

<<

←

>>

Navegue por los calendarios hasta encontrar la edición buscada.

- ▶ Los días del mes que contienen una edición, aparecen destacados y podrá hacer click sobre ellos.
- ▶ En éste área aparecerán los titulares significativos de la edición seleccionada. Para visitar dicha edición, haga click en el enlace "Ir a esta edición", o sobre cualquiera de los titulares presentados.
- ▶ Si su navegador no soporta JavaScript será dirigido directamente a la edición elegida

Diciembre 2005

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Enero 2006

L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Estilos de menú

Menú : 1

Estilo Base

Estilo 3

hor inf

Para Encuesta 2

titulos

solos

Blanco

<< Base

>> Menús

Editar estilo de menú

MENÚ

Nombre: **Estilo Base**

Interlineado: 2 px

Borde 1 px

Color de borde

Color de Fondo

Fuente: Arial

Tamaño (fuente): 8 pt

OPCIÓN

Fondo

Texto

Borde 1 px

Negrita

Alineación: Derecha

RATÓN ENCIMA

Fondo

Texto

Borde 1 px

Cambiar

Recargar menú

Nuestra portada en su e-mail

* Elige una opción *

* Introduce tu e-mail *

Enviar

PORTADA

HEMEROTECA

VOLVER

SECCIONES

EDITORIAL

OPINIÓN

HUMOR

CARTAS AL DIRECTOR

MURCIA

REGION

CULTURA

SOCIEDAD

LABORAL

POLÍTICA

Editmaker 5.8. Visionado de hemeroteca de ediciones pasadas -vista del lector- (imagen superior). Editor de estilos de menús, con previsualización del resultado en la zona derecha (imagen inferior).

Editar estilo de menú

MENÚ

Nombre: **Estilo Base** Esp. entre opciones: **2** px Borde **1** px

Color de borde Color de Fondo

Fuente: **Arial** Tamaño (fuente): **8** pt

OPCIÓN

Fondo Texto Borde **1** px ☐ Negrita Alineación: **Derecha**

RATÓN ENCIMA

Fondo Texto Borde **1** px

Cambiar

Estilo en desarrollo

El estilo base ▼

El estilo base

El de portada

El de P. de Sección

Estilo base

Espacio entradilla : **8** píxels

tra Color de fondo

(Ante/Sub)

Verdana **70** % ☒ Negrita

Título

Verdana **85** % ☒ Negrita

Entradilla

Verdana **70** %

Texto

Verdana **70** %

Confirmar cambios

Energía nuclear en Irán
Los inspectores encuentran en Irán...

VIENA (AFP) - Los inspectores de la Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA) han encontrado...

Las centrifugadoras sirven para separar dentro del uranio las moléculas de uranio 235. Se necesitan 21 kg de uranio 235 enriquecido al 80-90%...

Editmapaker 5.8. Edición de estilos de menú (imagen superior). Selección de menú para diseño de estilos (imagen intermedia). Estilo base de menú con prevvisualizador de resultado a la derecha de pantalla (imagen inferior).

En esta edición
Importante
<< Noticias
Portada
Última Hora
España
Internacional
Sociedad
Economía
Deportes
Cultura y Espectáculos
Moda
Viajes
Motor
Inmobiliaria
Salud & Estética
Empleo y Formación
Reportaje
Alicante
Valencia
Madrid
Barcelona
Málaga
Zaragoza
Sevilla
Galicia
Castilla la Mancha
Lista entera

Editmaker 5.8. Secciones de contenido en el menú de secciones de un medio digital dentro del CMS (Back-end)

Parámetros de envío del boletín

Dirección del remitente :

Dirección de destino (*) :

Título del mensaje :


Contraseña del remitente :

Servidor de correo :

URL de la página que se enviará :

(*) Los usuarios de correo virtuales para gestionar el alta y baja en la lista de distribución serán

☒ Guardar
☒ Enviar

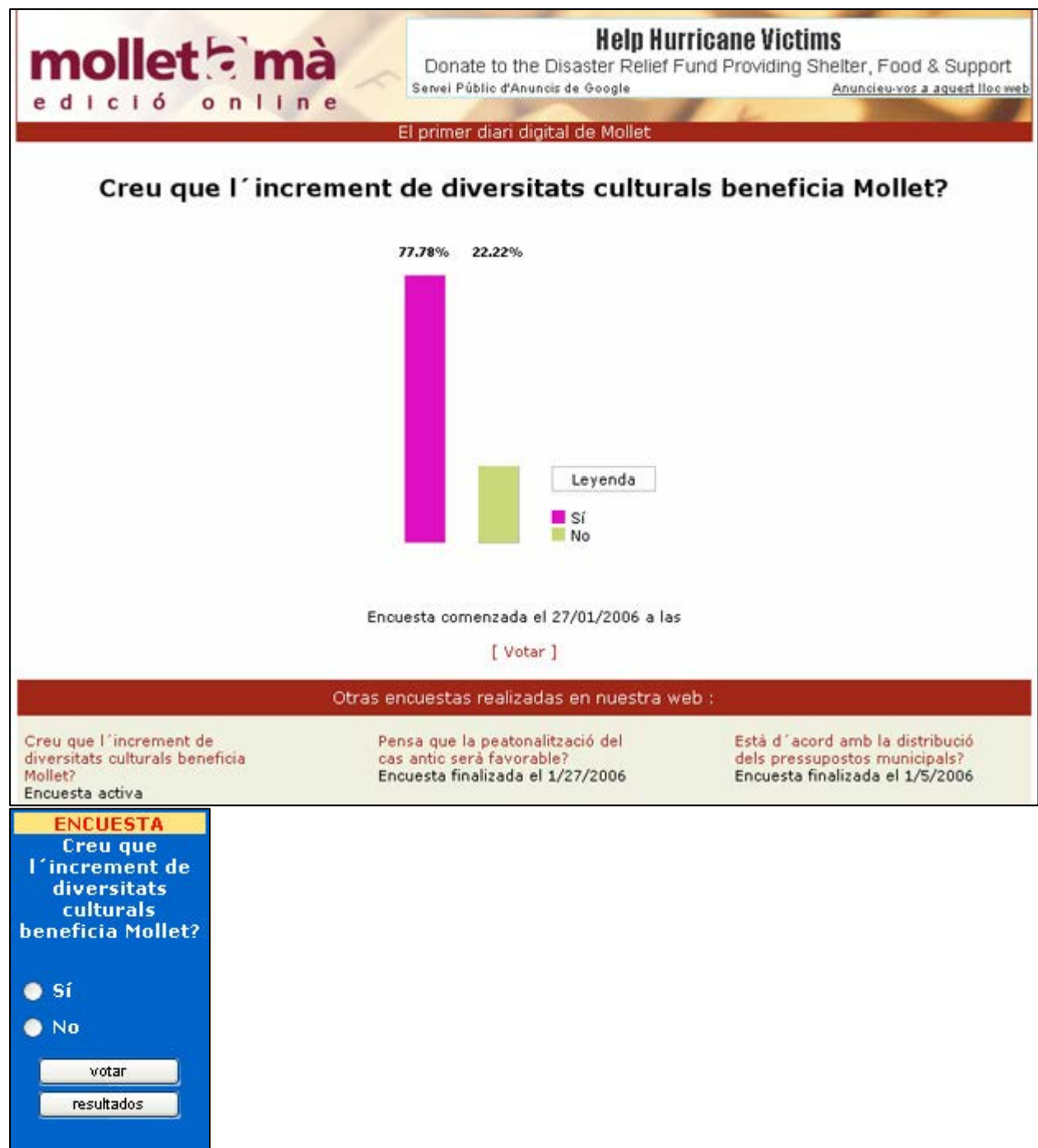

EditMaker 5.5.7

Entrar >>

OPTIMIZADO PARA:

- IExplorer 5.1.7 sobre MAC OS 9.2
- IExplorer 6.0 sobre Windows XP
- Resolución de 1024x768

Editmaker 5.8. Parámetros técnicos configurables de envío del boletín -newsletter- (imagen superior). Puerta de acceso al gestor de contenidos, versión 5.1.7. optimizado para varios navegadores y resolución óptima (imagen inferior).



Editmaker 5.8. Resultado de una encuesta generada con editmaker, resultado y visionado por el lector (imagen superior). Pregunta de la encuesta, panel de participación para el lector (imagen inferior).

Editor de encuestas

☒ ¿ESTÁ A FAVOR DE LA UNIÓN MATRIMONIAL CON PERSONAS DEL MISMO SEXO?

Finalizada

☒ ¿Quién cree que ganará las elecciones presidenciales en EE.UU.?

Finalizada

☒ ¿Estaría dispuesto a pagar un canon por reducir el déficit de la TV pública para conseguir mayor calidad y más programas destinados a fomentar la cultura entre la sociedad?

Finalizar

☒ ¿Cree que la custodia compartida debe ser automática para el padre y la madre en los divorcios?

Finalizar

☒ CONCURSO DE RECLAMOS PUBLICITARIOS

Finalizar

Crear nueva encuesta

Nueva encuesta

Seguridad

Por mail (segura)

Tipo (preguntas)

o []

Tipo (Resultados)

Verticales

Horizontales

Verticales

Opciones / línea: 1

Límite inferior: 100

Pregunta

Opción

Foto (encuestas/fotos/...)

Crear encuesta

Edición de menús

Vertical Izq.

Horizontal Sup.

Horizontal Inf.

Vertical Dr.

Estilo en desarrollo

El estilo base

Editar Foto(s)

Control de ediciones

Cambiar título

Cambiar Ed. de trabajo

Edición a publicar

Cambiar fechas

Borrar ediciones

Edición :

Reporte de edición

Ediciones con fechas duplicadas

Ediciones vacías

Ver situación actual

Editmaker 5.8. Editor de encuestas en el gestor de contenidos (imagen superior). Editor de menús y control de secciones (imagenes inferiores).

Página 865 | 890

Parámetros genéricos

Publicación

Metrodirecto.com

*

Mail de redacción

*

Mail de Administración

*

Logotipo (imagen)

logo_metrodirecto.gif

*

Cabecera (imagen)

cab_metrodirecto.gif

*

Alto de la cabecera (píxels)

60

*

Mail de diseño

Web de diseño

Información útil para buscadores externos

Palabras clave

noticias madrid, noticias españa, información

*

Descripción de la publicación

Diario gratuito de información general. Españ

*

CALENDARIOS

Fondos

☐ Área del calendario
 ☐ Mes y año
 ☐ Días de la semana

☐ Número de cada día
 ☐ Día con edición
 ☐ Día con edición (ratón encima)

Fuentes

Fuente: Arial

Atributo	Mes y año	Días semana	Número día
Tamaños:	10 pt	10 pt	8 pt
Color:			
Negrita:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subrayado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursiva:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐ Color de los días con edición
 ☐ Color de los días con edición (ratón encima)

Efectos de tabla

☐ Color de borde bajo el nombre del mes

☐ Colapsar los espacios entre días del calendario

Enviar los cambios

Sugerir configuración

Recargar la página

Diciembre 2005

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Enero 2006

L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Editmaker 5.8. Parámetros genéricos de I medio digital configurables desde el back-end (imagen superior). Información configurable para búsqueda orgánica de la publicación (imagen intermedia). Diseño de estilos para la hemeroteca, con previsualización de resultado en la zona derecha (imagen inferior).

Página 867 | 890

Estilos para los foros de la web

GENERAL

Ancho 763 px
Fuente : Arial
Tamaño 10 pt
☒ Fondo
☐ Borde

CABECERA

☒ Fondo
☐ Texto

Texto

15 pt

Formulario

☐ Fondo
☒ Texto

Texto

8 pt

Botones

☒ Fondo
☐ Texto
☒ Borde
☒ Fondo (R)
☐ Texto (R)

Paginación

☐ Fondo
☒ Texto
☐ Fondo (R)
☒ Texto (R)

Encabezado de tabla

☒ Fondo
☐ Texto

USUARIO

Nombre

☒ Texto
☐ Negrita
☒ Cursiva
☐ Subrayado

Datos

☒ Texto
☐ Negrita
☐ Cursiva
☐ Subrayado

MENSAJES

☐ Fondo 1
☒ Texto 1
☐ Fondo 2
☒ Texto 2

PIE

☒ Fondo
☒ Texto

TEXTO MARCADO (BÚSQUEDA)

☐ Fondo
☒ Texto

Enviar los cambios

Sugerir configuración

Recargar la página

Edtmaker 5.8. Panel de diseño de estilos de los foros del medio digital desde el back-end (imagen superior)

Página 868 | 890

<<
O
X

T:1388 P:1388 U:1388

Estilos de noticia

[*] Estilo base

[*] Estilo base 3ª col

[*] Estilo 1

Borrar

Duplicar

<< Base

<< Noticias

[*] = Estilo usado. No se tienen en cuenta los estilos base, porque éstos se suponen siempre utilizados.

Estilos generales de la web

PUBLICACIÓN
Ancho de la publicación: 763 píxels
Fuente: Verdana Fondo Texto Color del marco exterior

ESTILOS
☐ Subrayado ☐ Negrita Tamaño: 70 % ☐ Texto ☐ Botón sobre el enlace

ENCABEZADOS
Fuente: Verdana Tamaño: 70 % ☐ Negrita

Menú vertical izquierdo
Ancho: 170 píxels ☐ Texto ☐ Fondo

Parte Central
☐ Texto ☐ Fondo

Tercera columna
Ancho: 200 píxels ☐ Texto ☐ Fondo

Menú vertical derecho
Ancho: 170 píxels ☐ Texto ☐ Fondo

PRIMERA, TERCERA Y CUARTA COLUMNAS
☐ Fondo (1ª C) ☐ Fondo (3ª C) ☐ Fondo (4ª C) ☐ Línea separadora (3ª C) ☐ Color de la línea

ESPACIOS
Entre el menú vertical y las noticias: 10 píxels Entre las noticias y la tercera columna: 10 píxels

OTRAS NOTICIAS
Fuente: Arial Tamaño: 70 % ☐ Texto ☐ Subrayado ☐ Negrita ☐ Cursiva
☐ Botón encima ☐ Texto ☐ Fondo ☐ Subrayado ☐ Negrita ☐ Cursiva

DATA ENTRE NOTICIAS
☐ Color Ancho: 80 % (0 = Sin raya) Estilo: Normal

TÍTULOS DE SECCIÓN
Fuente: Arial Tamaño: 60 % ☐ Texto ☐ Subrayado ☐ Negrita ☐ Cursiva

PIES DE FOTO
Fuente: Arial Tamaño: 70 % ☐ Texto ☐ Subrayado ☐ Negrita ☐ Cursiva

OTROS (CHALLENGER, OCCIDENTALIS, TRAVES, ETC.)
Fuente: Arial ☐ Color de fondo

Etiquetas
☐ Texto ☐ Fondo
70 %

Capas de texto
☐ Texto ☐ Fondo ☐ Tamaño
70 %

Botones
☐ Texto ☐ Fondo ☐ Tamaño
70 %

<<
O
X

T:1388 P:1388 U:1388

Dimensiones / Colores

General

Foros

Hemeroteca

Boletín

Blogs

<< Base

Subir:

A: << Selecciona Destino >>

Combinaciones de colores del editor

Elige una de las siguientes posibles combinaciones de colores para cambiar el estilo del editor:

Por defecto

Azules

Rojos

Marrones

Verdes

Amarillos

Oscuros

Editmaker 5.8. Panel de diseño de estilos de menús (imágenes superiores). Selector de combinación de colores de la totalidad del back-end del gestor de contenidos (imagen inferior).

Noticias en la edición de trabajo (Noticias en portada)

Id	Visitas	Noticia	Orden	
NOTICIAS PRINCIPALES				
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21963	40	Moratinos llega a Rabat para tratar el problema migratorio	1
NOTICIAS NORMALES				
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21964	79	Un huracán debilitado llega a la Península y trae lluvias	2
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21965	49	La subida del gas causa un aluvión de protestas	3

Noticias en la edición de trabajo (Sección Cultura y Espectáculos)

Id	Visitas	Noticia	Orden	
NOTICIAS PRINCIPALES (No hay ninguna noticia)				
NOTICIAS NORMALES				
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21992	14	Keith Haring, el padre del 'graffiti'	30
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21993	17	Benítez, de nuevo a vueltas con la Biblia	31
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21994	14	De foto	32

<<

O

X

T:1391

P:1391

U:1391

Versión 5.5.7

Versión 5.5.0

Versión 5.1.0

Versión 5.0.x

Versión 5.0

Versión 4.3.3

Versión 4.0.x

Versión 4.0

Versión 3.0.c

Versión 3.0

Versión 2.7

Versión 2.6

SERVICIOS

BÚSQUEDA WEB

BUSCAR AVANZADO

HORÓSCOPO

DICCIONARIO

EL TIEMPO

TRENES

CALLEJERO

LOTería

RSS - XML

Google™

buscar

Noticias

Menús

Secciones

Publicidad

Encuestas

Foros

Cientes

Ediciones

Usuarios

Base

Envío del boletín

Logs

Versiones

Editmaker 5.8. Panel de gestión de noticias en las ediciones (imagen superior). Versiones de Editmaker (imagen inferior izquierda). Predefinidos para el lector (imagen inferior centro). Menú principal (imagen inferior derecha).

<< [] [] X		Subir: []	Examinar...	A: << Selecciona Destino >> []	OK
T:372 P:372 U:372	MODA	13	P		OK KO
Noticias	VIAJES	14	P		OK KO
Menús	MOTOR	15	P		OK KO
Secciones	INMOBILIARIA	16	P		OK KO
Publicidad	SALUD & ESTÉTICA	17	P		OK KO
Encuestas	EMPLEO Y FORMACIÓN	20	P		OK KO
Foros	ALICANTE	31	P		OK KO
Clientes	VALENCIA	32	P		OK KO
Ediciones	MADRID	33	P		OK KO
Usuarios	MALAGA	34	P		OK KO
Base	BARCELONA	34	P		OK KO
Envío de la portada	CATALUÑA	34	P		OK KO
Logs	ZARAGOZA	35	P		OK KO
Versiones	SEVILLA	36	P		OK KO
	GALICIA	37	P		OK KO
	CORUÑA	37	P		OK KO
	CIUDAD REAL	38	P		OK KO
	CASTILLA LA MANCHA	38	P		OK KO
		40	P	(12/16/2004 [])	OK KO
			P		Nueva

Sección / Justific.	
<< Sección >> []	
<< Sección >>	
Noticias	
Actualidad	
Cultura	
Barrios	
Conocer Salamanca	
Area Metropolitana	
Opinión	
Patio de Escuelas	
Crítica Cine y Televisión	
Salmantinos sin fronteras	
Motor	
Gastronomía	
Mayores	
disCapacidad	
Navidad	
Farmacias de guardia	
Teléfonos de interés	
FreeD (English)	

Editmaker 5.8. Panel de gestión de secciones (imagen superior). Selector de secciones (imagen inferior).

TIPO DE PROTECCIÓN

☐ Sin protección
☒ Protección con contenido gratuito
☐ Protección con contenido de pago

PARTES A PROTEGER

Zonas genéricas
☐ Portada
☐ Hemeroteca
☐ Búsqueda avanzada
☐ Anuncios Breves
☐ Extras (callejero, etc.)

Portadas de sección
☐ Ninguna
☐ Todas
☐ Algunas

Noticias
☐ Ninguna
☐ Todas
☐ Todas las relacionadas con secciones protegidas

Secciones

<input type="checkbox"/> EDITORIAL	<input type="checkbox"/> OPINIÓN	<input type="checkbox"/> MURCIA	<input type="checkbox"/> DEPORTES
<input type="checkbox"/> REGION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> SUCESOS	<input type="checkbox"/> CARTAS AL DIRECTOR
<input type="checkbox"/> HUMOR	<input type="checkbox"/> CULTURA	<input type="checkbox"/> SOCIEDAD	<input type="checkbox"/> LABORAL
<input type="checkbox"/> POLÍTICA	<input type="checkbox"/> EDUCACIÓN	<input type="checkbox"/> MEDIO AMBIENTE	<input type="checkbox"/> FIESTAS Y TRADICIONES
<input type="checkbox"/> ENTREVISTA	<input type="checkbox"/> TRIBUNALES	<input type="checkbox"/> ECONOMÍA	<input type="checkbox"/> FARMACIAS
<input type="checkbox"/> SANIDAD	<input type="checkbox"/> ÚLTIMA HORA	<input type="checkbox"/> INFRAESTRUCTURAS	<input type="checkbox"/> UNIVERSIDAD
<input type="checkbox"/> PREMIOS			

Port. de sección

Normal

No mostrar
Principal
Normal
3ª columna
Otras

Portada

No mostrar

No mostrar
Principal
Normal
3ª columna
Otras

Editmaker 5.8. Selector en el gestor de contenidos por tipo gratuito, de pago o sin protección (imagen superior).

Selector de posición estructural de la noticia (imagen inferior).

3.13 Capturas de visionado adaptado para dispositivos móviles (V.5)



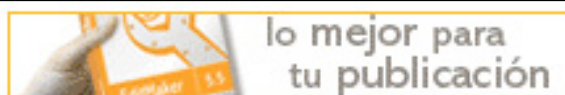


***versión para
dispositivos móviles***

Esta web está preparada para navegar desde su dispositivo móvil de manera automática. Acceda a nuestra web con cualquiera de los sistemas: "Windows CE", "AvantGo", "Blazer", "Palm", "BlackBerry", "Opera Mini", "SonyEricsson", "Symbian", "SmartPhone", "MMP" y "NetFront".

También puede navegar por los contenidos de nuestra web off-line (sin estar conectado a internet) desde ordenadores Pocket PC sincronizadas con ActiveSync. Para ello debe descargarse Cibeles News Service (CNS) e instalarlo en su PC mientras su dispositivo esté sincronizado: [descargar](#)

Editmaker 5.8. Promoción del Grupo Cibeles del visionado adaptado para pantallas PDA,s y de dispositivos móviles.



Actualizado a las: 30/1/2006 3:56:56 PM (CET)

Noticias destacadas

- » [El temporal de frío provoca 12.000 accidentes de tráfico](#)
- » [Asciende a 66 el número de muertos en Polonia](#)
- » [La venta de cigarrillos cambia de tendencia](#)
- » [España, una potencia en operaciones antidroga](#)
- »

España

- » [Detenidos 17 jóvenes por destrozar un bar peleando](#)
- » [Interceptados 213 'ilegales' en las costas españolas](#)
- » [Los sueldos de los diputados, 'on line'](#)
- » [Una bomba hiere a un 'ertzaintza'](#)
- » [El PP contra los humos en Moncloa](#)
- » [La impotencia, un aviso del corazón](#)

Sociedad

- » [Chenoa convence a su tímido chico](#)
- » [Berlusconi hace voto de castidad](#)
- » [De aquí para allá con la prole](#)
- » [Por él también pasan los años](#)

Economía

- » [Caixa Galicia se une a la guerra y elimina algunas comisiones](#)
- » [ADIF presenta un ERE que afectará a unos 2.500 empleados](#)

Editmaker 5.8. Resultado de visionado adaptativo de la versión digital del periódico gratuito Metro sobre pantalla de pequeña superficie (dispositivo móvil o PDA).

3.14 Capturas de boletines (Newsletters) con Editmaker (V.7)

cámaras
equipos de rodaje **FTFcam.es** ftfcam@ftfcam.es
TEL. 647 776 786

cameraman revista técnica cinematográfica
BOLETÍN DIGITAL

LARGOMETRAJES	CORTOMETRAJES	FICCIÓN TV	SPOTS	PRAXIS	NOTICIAS
DIGITALIA	RODAJES	ENTREVISTAS	REVISTA DIGITAL	CONTACTAR	

Suscríbete a CAMERAMAN en versión digital por sólo 20 euros al año

Ya puedes disfrutar de Cameraman en su versión digital.

Si te gusta más la versión digital que la clásica en papel, o prefieres no esperar a la distribución postal, o simplemente por que te resulta más barata y accesible, ya está disponible a través de la herramienta DooPaper, con la misma maquetación y contenidos que la edición de papel.

LARGOMETRAJES

Precious

Mil ambientes para crear la realidad

Quizá sea una de las películas más aclamadas por la crítica en estos momentos, con interpretaciones demoledoras y un guión contundente, adaptado de la novela Push, de la escritora Sapphire. Lleva acumulados 44 premios y está nominada a seis Oscars, entre ellos mejor película, director, actriz principal y secundaria. Mantuvimos una interesante charla con Andrew Dunn, director de fotografía, quien nos contó los pormenores de esta película de bajo presupuesto y rodada en 30 días.

NOTICIAS

Canon EOS 1D Mark IV

1080p a 30, 25 y 24 fps

La Canon EOS-1D Mark IV es una cámara réflex digital (D-SLR) que incorpora un nuevo sensor CMOS APS-H de Canon, de 16,1 Megapíxeles y un sistema de enfoque automático nuevo con 45 puntos AF, incluidos 39 puntos tipo cruz con sensibilidad 1/2.8.

Lo más interesante para el sector vídeo es que permite grabar en alta definición real (Full HD) 1080p a 30, 25 y 24 fps, así como vídeo 720p a 60 y 50 fps. Además de ser compatible con los sistemas PAL, NTSC y las velocidades de grabación de 1080/24p tipo cine, la EOS-1D Mark IV permite ajustar la exposición manualmente.

ReflexrentHD

Alquiler de vídeo HD con cámaras réflex

Acaba de nacer reflexrentHD, una empresa especializada en el alquiler de cámaras, objetivos y accesorios para grabar vídeo en HD con cámaras réflex, como de momento las Canon 5D MkII o Canon 7D.

DIGITALIA

MTV Winter

Concierto en Valencia con nueve cámaras REDone

El 2 de febrero recibí una llamada desde Italia de William Moretti, que junto con el conocido director Cristian Bondiani, me plantea la posibilidad de hacer un directo de cuatro horas con nueve cámaras REDOne emitiendo SD en streaming y grabar en 4K una hora y media del grupo principal, para la sucesiva producción de un programa que se emitirá en 160 países. El evento se celebraría en Valencia el 13 de febrero. De la producción se hizo a cargo MTV Italia, responsable para el network americano de todo el sur Europa.

RODAJES

Alfonso, el príncipe maldito (miniserie)

Videomedia rueda para Telecinco esta miniserie estructurada en dos entregas que se centrarán en la figura del fallecido Duque de Cádiz. Uno de los cineastas más prometedores del panorama nacional, Álvaro Fernández Armero (premio Goya al Mejor Cortometraje de Ficción por *El culebro*), dirige esta ficción biográfica con guión propio.

Ispansi (Españoles)

Carlos Iglesias rueda su segundo largometraje, tras *1 Franco, 14 pesetas*. El rodaje comenzó el 26 de septiembre en Suiza, en el cantón de la Jura, y después se ha trasladado a España, filmando escenas en distintas localizaciones de Madrid y Sevilla. Las últimas tomas se realizarán de nuevo en Suiza, con el fin de captar el duro invierno suizo. El filme, con un presupuesto de 5 millones de euros, lo producen Maestranza Films y 1 Franco 14 Pesetas, junto a la suiza Saga Production.

Portada | [Hemeroteca](#) | [Búsquedas](#) | [LARGOMETRAJES](#) | [CORTOMETRAJES](#) | [FICCIÓN TV](#) | [SPOTS](#) | [PRAXIS](#) | [NOTICIAS](#) | [DIGITALIA](#) | [RODAJES](#) | [ENTREVISTAS](#) | [REVISTA DIGITAL](#) | [CONTACTAR](#) | [RSS - XML](#)

Cameraman - 2010
Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja [aquí](#)
Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta [aquí](#)
Por favor no responda al remitente de este mensaje, se trata de una dirección no vigilada

Boletín generado con [Eztlaxer 7.0 r508](#)

Boletín Cameraman

LARGOMETRAJES	CORTOMETRAJES	FICCIÓN TV	SPOTS	PRAXIS	NOTICIAS
DIGITALIA	RODAJES	ENTREVISTAS	REVISTA DIGITAL	CONTACTAR	

Suscríbete a CAMERAMAN en versión digital por sólo 20 euros al año

Ya puedes disfrutar de Cameraman en su versión digital.

Si te gusta más la versión digital que la clásica en papel, o prefieres no esperar a la distribución postal, o simplemente por que te resulta más barata y accesible, ya está disponible a través de la herramienta Doopaper, con la misma maquetación y contenidos que la edición de papel.

LARGOMETRAJES

Precious

Mil ambientes para crear la realidad

Quizá sea una de las películas más aclamadas por la crítica en estos momentos, con interpretaciones demoledoras y un guión contundente, adaptado de la novela Push, de la escritora Sapphire. Lleva acumulados 44 premios y está nominada a seis Oscars, entre ellos mejor película, director, actriz principal y secundaria. Mantuvimos una interesante charla con Andrew Dunn, director de fotografía, quien nos contó los pormenores de esta película de bajo presupuesto y rodada en 30 días.

NOTICIAS

Canon EOS 1D Mark IV

1080p a 30, 25 y 24 fps

La Canon EOS-1D Mark IV es una cámara réflex digital (D-SLR) que incorpora un nuevo sensor CMOS APS-H de Canon, de 16,1 Megapíxeles y un sistema de enfoque automático nuevo con 45 puntos AF, incluidos 39 puntos tipo cruz con sensibilidad f/2.8.

Lo más interesante para el sector vídeo es que permite grabar en alta definición real (Full HD) 1080p a 30, 25 y 24 fps, así como vídeo 720p a 60 y 50 fps. Además de ser compatible con los sistemas PAL, NTSC y las velocidades de grabación de 1080/24p tipo cine, la EOS-1D Mark IV permite ajustar la exposición manualmente.

Reflexrenthd

Alquiler de vídeo HD con cámaras réflex

Acaba de nacer reflexrenthd, una empresa especializada en el alquiler de cámaras, objetivos y accesorios para grabar vídeo en HD con cámaras réflex, como de momento las Canon 5D MkII o Canon 7D.

DIGITALIA

MTV Winter

Concierto en Valencia con nueve cámaras REDone

El 2 de febrero recibí una llamada desde Italia de William Moretti, que junto con el conocido director Cristian Bondani, me plantea la posibilidad de hacer un directo de cuatro horas con nueve cámaras REDone emitiendo SD en streaming y grabar en 4K una hora y media del grupo principal, para la sucesiva producción de un programa que se emitirá en 160 países. El evento se celebraría en Valencia el 13 de febrero. De la producción se hizo a cargo MTV Italia, responsable para el network americano de todo el sur Europa.

RODAJES

Alfonso, el príncipe maldito (miniserie)

Videomedia rueda para Telecinco esta miniserie estructurada en dos entregas que se centrarán en la figura del fallecido Duque de Cádiz. Uno de los cineastas más prometedores del panorama nacional, Álvaro Fernández Armero (premio Goya al Mejor Cortometraje de Ficción por *El columpio*), dirige esta ficción biográfica con guión propio.

Ispansi (Españoles)

Carlos Iglesias rueda su segundo largometraje, tras *1 Franco, 14 pesetas*. El rodaje comenzó el 26 de septiembre en Suiza, en el cantón de la Jura, y después se ha trasladado a España, filmando escenas en distintas localizaciones de Madrid y Sevilla. Las últimas tomas se realizarán de nuevo en Suiza, con el fin de captar el duro invierno suizo. El filme, con un presupuesto de 5 millones de euros, lo producen Maestranza Films y 1 Franco 14 Pesetas, junto a la suiza Saga Production.

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | LARGOMETRAJES | CORTOMETRAJES | FICCIÓN TV | SPOTS | PRAXIS | NOTICIAS | DIGITALIA | RODAJES | ENTREVISTAS | REVISTA DIGITAL | CONTACTAR | RSS - XML

Cameraman - 2013

Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja [aquí](#)
Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta [aquí](#)
Por favor no responda al remitente de este mensaje, se trata de una dirección no vigilada

Boletín generado con EdMailer 7.0 r500

PADRES

Y COLEGIOS

EN PORTADA

Clásicos y no tan clásicos de la...
Literatura infantil y juvenil
Los imprescindibles en cualquier biblioteca

Sin ánimo de ser exhaustivos, hacemos en este artículo una selección de grandes autores y novelas de literatura infantil y juvenil que no deben faltar en ninguna biblioteca de nuestros hijos.



FAMILIA Y SOCIEDAD

Dañina hasta puesta de fondo

Una investigación sugiere que los niños de tres años son más propensos a comportarse agresivamente en los hogares en los que la televisión está puesta muchas horas, incluso aunque no estén sentados viéndola.



EDUCAR HOY

Talentos con necesidades

Los niños con altas capacidades tienen un potencial que desde sus padres hasta sus profesores deben encauzar. Su finalidad es ayudarles a vivir conforme a sus posibilidades y obtener el mejor provecho de su condición tanto en la formación académica como en el desarrollo educativo y personal.



Familias de sobresaliente

Hogar y familia -dejando aparte el colegio por esta vez- constituyen el verdadero entorno de aprendizaje de los niños. Por eso, que los padres tengan una buena relación con el centro educativo de sus hijos, que valoren los estudios y las buenas notas y que se impliquen en su formación académica es clave para un mejor rendimiento de los escolares.



Comunidades autónomas

Ayudas para pagar la guardería

En un contexto de crisis como el actual, toda ayuda es buena. Así, te contamos qué posibilidades tienes en tu Comunidad Autónoma para que la guardería sea un 'peso' menor en la economía doméstica.



BUENO EN LO SUYO

Natalia Martos, directora jurídica y de privacidad de Tuenti
"Tuenti no es conveniente para menores de 14 años"

ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA

Acción educativa eficaz

Te damos las claves para conseguir buenos resultados en el trabajo diario de impartir clase.

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | EN PORTADA | FAMILIA Y SOCIEDAD | EDUCAR HOY | OPINIÓN | AL SALIR DE CLASE | BUENO EN LO SUYO | CONSULTORIO | ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA | QUIENES SOMOS | CONTACTAR | COLEGIOS CONECTADOS | PUBLICIDAD | SUSCRÍBETE | CONCURSOS | ACTUALIDAD | LA OPINIÓN DEL EXPERTO | REPORTAJES | DESARROLLO DEL BEBÉ | RSS - XML

PADRES Y COLEGIOS :: 2009

Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja [aquí](#)

Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta [aquí](#)

Por favor no responda al remitente de este mensaje, se trata de una dirección no vigilada

Boletín generado con EdtMaker 7.0.r588

Boletín padres y Colegios

EN PORTADA

Clásicos y no tan clásicos de la...

Literatura infantil y juvenil

Los imprescindibles en cualquier biblioteca

Sin ánimo de ser exhaustivos, hacemos en este artículo una selección de grandes autores y novelas de literatura infantil y juvenil que no deben faltar en ninguna biblioteca de nuestros hijos.



FAMILIA Y SOCIEDAD

Dañina hasta puesta de fondo

Una investigación sugiere que los niños de tres años son más propensos a comportarse agresivamente en los hogares en los que la televisión está puesta muchas horas, incluso aunque no estén sentados viéndola.



EDUCAR HOY

Talentos con necesidades



Los niños con altas capacidades tienen un potencial que desde sus padres hasta sus profesores deben encauzar. Su finalidad es ayudarles a vivir conforme a sus posibilidades y obtener el mejor provecho de su condición tanto en la formación académica como en el desarrollo educativo y personal.

Familias de sobresaliente

Hogar y familia -dejando aparte el colegio por esta vez- constituyen el verdadero entorno de aprendizaje de los niños. Por eso, que los padres tengan una buena relación con el centro educativo de sus hijos, que valoren los estudios y las buenas notas y que se impliquen en su formación académica es clave para un mejor rendimiento de los escolares.



Comunidades autónomas Ayudas para pagar la guardería

En un contexto de crisis como el actual, toda ayuda es buena. Así, te contamos qué posibilidades tienes en tu Comunidad Autónoma para que la guardería sea un 'peso' menor en la economía doméstica.



BUENO EN LO SUYO
Natalia Martos, directora jurídica y de privacidad de Tuenti
"Tuenti no es conveniente para menores de 14 años"

ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA Acción educativa eficaz

Te damos las claves para conseguir buenos resultados en el trabajo diario de impartir clase.

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | EN PORTADA | FAMILIA Y SOCIEDAD | EDUCAR HOY | OPINIÓN | AL SALIR DE CLASE | BUENO EN LO SUYO | CONSULTORIO | ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA | QUÉNES SOMOS | CONTACTAR | COLEGIOS CONECTADOS | PUBLICIDAD | SUSCRIBETE | CONCURSOS | ACTUALIDAD | LA OPINIÓN DEL EXPERTO | REPORTAJES | DESARROLLO DEL BEBÉ | RSS - XML

PADRES Y COLEGIOS :: 2009

Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja [aquí](#)

Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta [aquí](#)

Por favor no responda al remitente de este mensaje, se trata de una dirección no vigilada

Boletín generado con [Editorial 7.0 r508](#)

NACIONAL- Nacionalismos y lengua

Feijóo propone "equilibrio" entre castellano y gallego

El presidente de la Xunta, Alberto Núñez Feijóo, anunció hoy un nuevo decreto en el que pretende establecer un "equilibrio" entre el gallego y el castellano en la educación primaria y secundaria a partir del próximo curso escolar, y la incorporación de una tercera lengua.

INTERNACIONAL- Seguridad aérea

Hugo Chávez y su "reimpulso" bolivariano



El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, dijo hoy que 2009 ha sido "un año de reimpulso" de su "revolución", pese a lo que consideró la "crisis capitalista" y la permanente campaña del capitalismo en su intento por frenar la transición hacia el socialismo.

ESPECIAL- Termina un año nefasto en España

¡BIENVENIDOS A 2010!



El desempleo ha alcanzado una nueva marca histórica en las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de la última década, al ser citado como principal problema por el 79 por ciento de los ciudadanos, según el barómetro de diciembre dado hoy a conocer por este centro demoscópico.

La CIA rechaza las críticas



La Agencia Central de Información (CIA) rechazó hoy las acusaciones de que no compartió con el resto de los servicios de inteligencia de EEUU datos que pudieran haber ayudado a prevenir el fallido atentado en Detroit la semana pasada.

Oracle y Bruselas caminan hacia el acuerdo

La empresa informática estadounidense Oracle ha ofrecido hoy una serie de concesiones para obtener la autorización de la Comisión Europea a la compra de su rival Sun Microsystems, que se encuentra bloqueada porque Bruselas cree que tendrá un impacto negativo en el mercado de bases de datos. A la vista de estos compromisos, la comisaria de Competencia, Neelie Kroes, se ha declarado "optimista" sobre la posibilidad de que el caso tenga una "solución satisfactoria". Bruselas debe decidir si autoriza o veta la operación, que ya ha obtenido el beneplácito de las autoridades estadounidenses, antes del 27 de enero.



DEPORTES- Baloncesto

El Barca aprieta

El Regal Barca aprovechó el K.O. del Real Madrid para seguir abriendo hueco en la liga ACB, y con una victoria sobre el Suzuki Manresa por 65-45 ya saca tres victorias a los blancos al término de la decimoquinta jornada.

Portada | Hemeroteca | Búsquedas | ESPAÑA | INTERNACIONAL | ECONOMÍA | CULTURA | SOCIEDAD | CIENCIA | SALUD | TECNOLOGÍA | COMUNICACIÓN | DEPORTES | China | Brasil | México | Argentina | Colombia | Venezuela | Ecuador | Rumanía | Mundo Árabe | Rusia | El Tiempo | Deportes | Opinión | PUBLICIDAD | GASTRONOMÍA | OCIO | BELLEZA | MODA | MOTOR | VIAJES | LUJOS | NEGOCIOS | INMIGRACIÓN | BANCA | FRANZAS | TOROS | MEDIO AMBIENTE | RSS - XML

Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja aquí
Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta aquí

NACIONAL - Nacionalismos y lengua

Feijóo propone "equilibrio" entre castellano y gallego

El presidente de la Xunta, Alberto Núñez Feijóo, anunció hoy un nuevo decreto en el que pretende establecer un "equilibrio" entre el gallego y el castellano en la educación primaria y secundaria a partir del próximo curso escolar, y la incorporación de una tercera lengua.

INTERNACIONAL - Venezuela

Hugo Chávez y su "reimpulso" bolivariano



El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, dijo hoy que 2009 ha sido "un año de reimpulso" de su "revolución", pese a lo que consideró la "crisis capitalista" y la permanente campaña del capitalismo en su intento por frenar la transición hacia el socialismo.

ESPECIAL - Termina un año nefasto en España

¡BIENVENIDOS A 2010!



El desempleo ha alcanzado una nueva marca histórica en las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de la última década, al ser citado como principal problema por el 79 por ciento de los ciudadanos, según el barómetro de diciembre dado hoy a conocer por este centro demoscópico.

INTERNACIONAL - Seguridad aérea

La CIA rechaza las críticas



La Agencia Central de Información (CIA) rechazó hoy las acusaciones de que no compartió con el resto de los servicios de inteligencia de EEUU datos que pudieran haber ayudado a prevenir el fallido atentado en Detroit la semana pasada.

Oracle y Bruselas caminan hacia el acuerdo

La empresa informática estadounidense Oracle ha ofrecido hoy una serie de concesiones para obtener la autorización de la Comisión Europea a la compra de su rival Sun Microsystems, que se encuentra bloqueada porque Bruselas cree que tendrá un impacto negativo en el mercado de bases de datos. A la vista de estos compromisos, la comisaria de Competencia, Neelie Kroes, se ha declarado "optimista" sobre la posibilidad de que el caso tenga una "solución satisfactoria". Bruselas debe decidir si autoriza o veta la operación, que ya ha obtenido el beneplácito de las autoridades estadounidenses, antes del 27 de enero.



DEPORTES - Baloncesto

El Barca aprieta

El Regal Barca aprovechó el K.O. del Real Madrid para seguir abriendo hueco en la liga ACB, y con una victoria sobre el Suzuki Manresa por 65-45 ya saca tres victorias a los blancos al término de la decimoquinta jornada.

Portada | Memorias | Búsquedas | ESPAÑA | INTERNACIONAL | ECONOMÍA | CULTURA | SOCIEDAD | CIENCIA | SALUD | TECNOLOGÍA | COMUNICACIÓN | DEPORTES | China | Brasil | México | Argentina | Colombia | Venezuela | Ecuador | Rumanía | Mundo Árabe | Rusia | El Tiempo | Sorteos | Opinión | PUBLICIDAD | GASTRONOMÍA | COCINA | BELLEZA | MODA | MOTOR | VIAJES | LUJOS | NEGOCIOS | INMIGRACIÓN | BANCA | FINANZAS | TOROS | MEDIO AMBIENTE | RSS - XML

Si no desea recibir más boletines de nuestra publicación, puede darse de baja aquí
Si desea suscribirse a nuestros boletines, puede darse de alta aquí
Por favor no responda al remitente de este mensaje, se trata de una dirección no vigilada

Boletín generado con Edifaker 7.0 r558

3.15 Capturas de aplicaciones iPhone generadas para Editmaker.





LR GENTLEMAN'S MAGAZINE

Noticias en portada



ENTREVISTAS

Tommy Hilfiger

Cool American classics



MODA

Montblanc: Una leyenda escrita



ENTREVISTAS

Manel Echevarría

CGB Manager para Swarovski Ibérica



ECONOMÍA

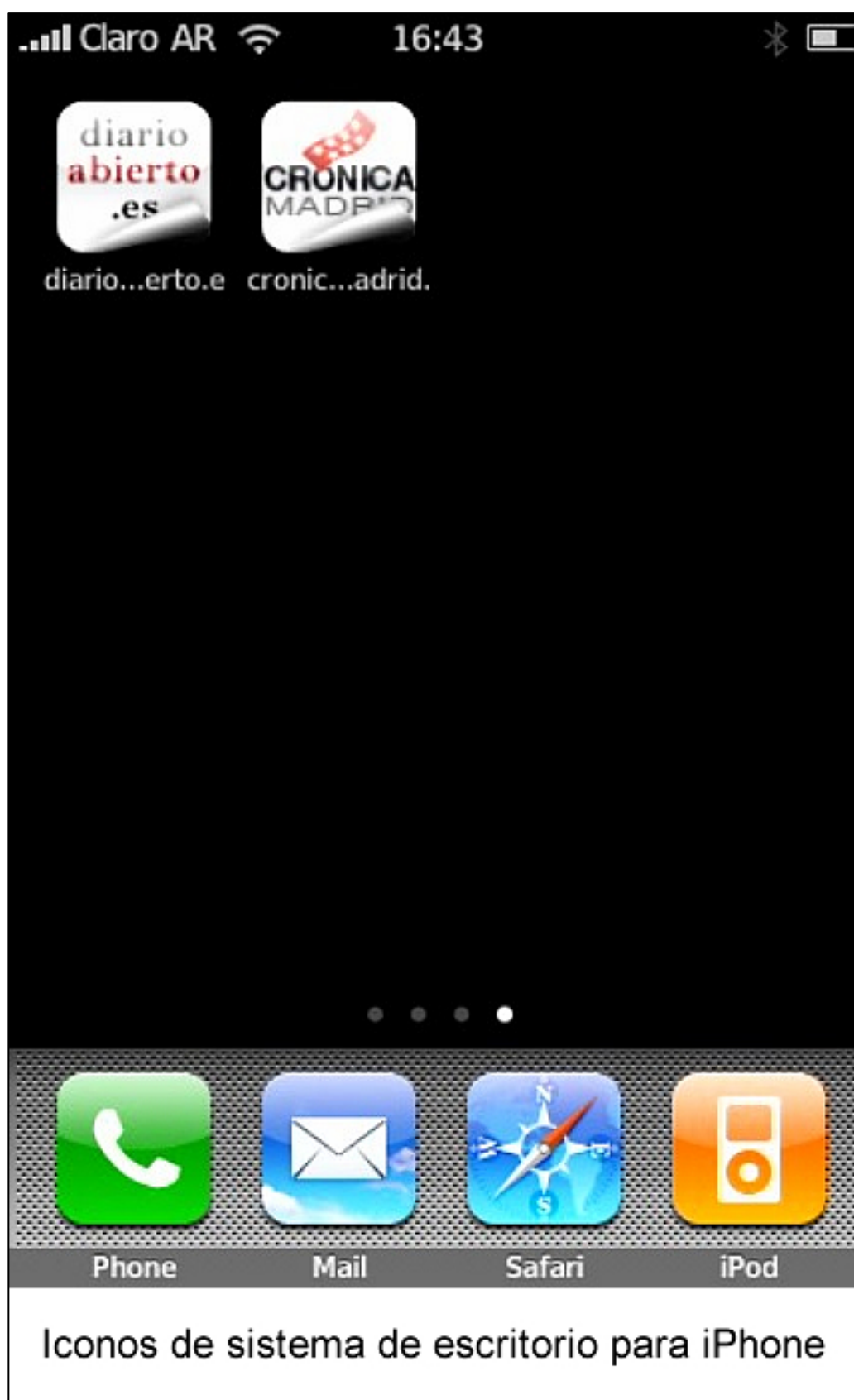
El desarrollo de una actividad económica por medios electrónicos



ENTREVISTAS



Formato móvil







LR GENTLEMAN'S MAGAZINE

Noticias en portada



ENTREVISTAS

Tommy Hilfiger

Cool American classics



MODA

Montblanc: Una leyenda escrita



ENTREVISTAS

Manel Echevarría

CGB Manager para Swarovski Ibérica



ECONOMÍA

El desarrollo de una actividad económica por medios electrónicos



ENTREVISTAS



Formato móvil

3.16 Capturas sistema pago de contenidos TPV con Editmaker

PADRES

Y COLEGIOS

HEMEROTECA

QUIENES SOMOS

GALERÍA MULTIMEDIA

Ya está disponible el primer libro de la Colección PADRES.

Adquiere por tan solo 20 € a través de la forma que te resulte más sencilla.

Última actualización 13/07/2009 a las 15:27:44 GMT+1

Descárgate el prólogo de Enrique Rojas, el índice de temas y la primera consulta y podrás conocer a fondo el libro que te ayudará en tu labor como padre o madre: > [Descarga en PDF](#)

EN MANOS EXPERTAS

80 RESPUESTAS PARA EDUCAR MEJOR

19 especialistas resuelven los problemas fundamentales sobre la educación de los hijos

Adquiere por tan solo 20€ (gastos de envío no incluidos), a través de la forma que te resulte más sencilla.

Si perteneces a un centro educativo y deseas adquirir varios ejemplares para las familias del colegio, aprovecha de la promoción de lanzamiento:

- Entre 10 y 15 libros, un 15% de descuento
- Entre 16 y 20 libros, un 20% de descuento
- Más de 20 libros, un 25% de descuento

Si la compra es con tarjeta, los gastos de envío son de 4 € por ejemplar hasta un máximo de tres unidades. Para pedidos superiores a tres unidades, los costes de envío totales serán de 13 €.

Indícanos el nombre de tu centro en la parte final del formulario de compra contrareembolso o llámanos al **91 519 91 31** y realiza tu pedido.

Compra

Rellena el siguiente formulario y recibirás el libro en tu casa en un periodo máximo de 15 días

(*) Forma de pago ☒ Contra reembolso ☐ Tarjeta

(*) Nombre y Apellido

(*) Tipo de vía

(*) Nombre vía

(*) Número Piso | Puerta | Esc.

(*) Población (*) Código Postal

(*) Provincia (*) País

(*) Teléfono Teléfono Móvil

Nombre del centro

(En el caso de ser el comprador del libro)

(*) Número de ejemplares que desea adquirir

También puede realizar su pedido llamando al teléfono 915-106543

¿Te ha parecido interesante esta noticia? ☒ Sí ☐ No

PADRES 03

Aprender Jugando

PADRES 03

Hiperprotegidos
Vivir en una burbuja

PADRES 0-3

Escuelas infantiles,
también tenéis vuestra revista.

Suscríbete

SECCIONES

- EN PORTADA
- FAMILIA Y SOCIEDAD
- EDUCAR HOY
- OPINIÓN
- BUENO EN LO SUYO
- AL SALIR DE CLASE

PARTICIPA!

- CONSULTORIO
- ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA
- SUSCRÍBETE

PADRES

Y COLEGIOS

HEMEROTECA

QUIENES SOMOS

GALERÍAS MULTIMEDIA



PUBLICIDAD



Ya está disponible el primer libro de la Colección PADRES.

Adquiérelolo por tan solo 20 € a través de la forma que te resulte más sencilla.

Última actualización 13/07/2009@15:27:44 GMT+1

Descárgate el prólogo de Enrique Rojas, el índice de temas y la primera consulta y podrás conocer a fondo el libro que te ayudará en tu labor como padre o madre: > [Descarga en PDF](#)

SIENA

<http://www.padresycolegios.com>

roberto@padresycolegios.com

REF: 100322150711

Importe: 24,00 EUR

Tarjeta:

FCad: Mes: 01 Año: 2010

CodValid: (?) [Ayuda](#)

(c) Sistema +B. S.A. - Todos los derechos reservados.



SECCIONES

- EN PORTADA
- FAMILIA Y SOCIEDAD
- EDUCAR HOY
- OPINIÓN

Pago TPV por tarjeta de crédito

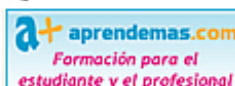


Que es el Código de Validación (CodValid)?: es un código de tres cifras impreso en el reverso de las tarjetas Visa o Mastercard (para tarjetas Maestro no existe, en su lugar introduzca los tres últimos dígitos de la tarjeta). Este número aparece en cursiva en la parte superior del panel de firma (ver imagen).

En algunas tarjetas el número de tarjeta impreso en cursiva en el panel de firma no contiene 16 dígitos (puede haber solo 4), pero siempre estará seguido por el código de validación, que está formado por las tres últimas cifras a la derecha.

En las tarjetas American Express el código se compone de 4 cifras, en el frontal de la tarjeta (ver imagen inferior).

Pago TPV por tarjeta de crédito



Ya está disponible el primer libro de la Colección PADRES.

Adquiere por tan solo 20 € a través de la forma que te resulte más sencilla.

Última actualización 13/07/2009@15:27:44 GMT+1

Descárgate el prólogo de Enrique Rojas, el índice de temas y la primera consulta y podrás conocer a fondo el libro que te ayudará en tu labor como padre o madre: > [Descarga en PDF](#)

Estos son los datos que se van a enviar, confirmelos para continuar con el proceso:

El importe del pedido es: 24 €

Su número de pedido es: 100322150711

Nombre y apellido: Noelia Fernández

Tipo vía: Casa

Nombre vía: Molinos Rojos

Número: 45

Población: Rivadavia

Código Postal: 5577

Provincia: Extranjero

País: Argentina

Teléfono: 02623 444585

Teléfono móvil:

Centro:

Cantidad de ejemplares: 1



SECCIONES

- EN PORTADA
- FAMILIA Y SOCIEDAD
- EDUCAR HOY
- OPINIÓN
- BUENO EN LO SUYO
- AL SALIR DE CLASE



PARTICIPA!

- CONSULTORIO
- ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA
- SUSCRÍBETE



Pago TPV por tarjeta de crédito

3.17 Capturas del Área Comercial de Editmaker.



Editmaker 5.8. Reclamo de acceso al área comercial de la Guía de Proveedores del medio de comunicación EXPONE (imagen superior).

Área comercial del medio de comunicación CLUB RAÍZ (imagen inferior).